

МАГИСТЕРСКИ ТРУД



УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП

Економски факултет

Студиска програма: **Здравствен менаџмент**

Наслов на темата:

**„Согледување на промените, креирање на предуслови
и имплементирање на позитивни промени во организации
со фокус на здравствената дејност“**

Ментор:

Проф. д-р Трајче Мицески

Студент:

Даниела Папарова

Број на индекс: 208368

MASTER THESIS



UNIVERSITY “GOCE DELCHEV” – SHTIP

Faculty of Economics

Study programme: **Health management**

Topic title

“Foreseeing changes, creating preconditions and implementing positive changes in organizations with focus on healthcare activity”

Mentor:

Prof. Dr. Trajce Miceski

Student:

Daniela Paparova

Index number: 208368

Комисија за оценка и одбрана

Ментор: проф. д-р. Трајко Мицески
Економски факултет
Универзитет “Гоце Делчев” – Штип

Член: проф. д-р. Еленица Софијанова
Економски факултет
Универзитет “Гоце Делчев” – Штип

Член: доц. д-р. Емилија Митева Кацарски
Економски факултет
Универзитет “Гоце Делчев” – Штип

На мојата мајка, жена која сама си ја родила среќата...

СОДРЖИНА	5
Краток извадок.....	8
Abstract.....	9
Вовед.....	10
 Прв дел	13
1- СОГЛЕДУВАЊЕ НА ПРОМЕНИТЕ	13
1.1- Теории за организациски промени.....	13
1.1.1 – Теорија на животен циклус.....	13
1.1.2 – Теолошка теорија.....	14
1.1.3 – Еволуција.....	15
1.1.4 – Дијалектичка теорија.....	16
1.2- Видови на промени.....	16
1.2.1 – Промени во опкружувањето.....	17
1.2.2 – Политички промени во опкружувањето на установата.....	19
1.2.3 – Технолошки промени во опкружувањето на установата.....	21
1.2.4 – Економски промени.....	22
1.2.5 – Општествени промени.....	23
1.2.6 – Финансиски промени.....	24
1.2.7 – Интерни промени во установата.....	25
1.3 – Организациски промени.....	26
1.3.1 – Основни стадиуми на организациска промена.....	27
1.3.1.1 – Одмрзнување.....	29
1.3.1.2 – Промена.....	30
1.3.1.3 – Замрзнување.....	34

Втор дел	36
2– КРЕИРАЊЕ НА ПРЕДУСЛОВИ ЗА ПРИФАЌАЊЕ НА ПРОМЕНИ.....	36
2.1 Предуслови за успешна промена.....	36
2.1.1 – Разбирање на потребата за промена.....	36
2.1.2– Убедливост на лидерството пред вработените за потреба од промени.....	38
2.1.3– Управување со промената во установата.....	39
Трет дел.....	41
3 - ИМПЛЕМЕНТИРАЊЕ НА ПОЗИТИВНИТЕ ПРОМЕНИ.....	41
3.1–Имплементација на промени.....	41
3.2–Лидерството и неговото влијание врз промената.....	41
3.2.1–Користење на емоционална интелигенција.....	42
3.2.2 – Комуницирањето со вработените.....	43
3.2.3–Мотивирањето на вработените.....	46
3.3.–Познавање и менаџирање со силите за и против промените.....	48
3.3.1–Фактори на отпор.....	51
3.4–Препознавање и управување со конфликтите.....	52
3.5 – Развивање култура во организацијата.....	53
3.6–Адаптирање на структурата на организацијата во согласност со промените.....	56
Четврти дел	59
4–ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ	59
4.1-Методологија на истражувањето, оправданост, предмет и цели на истражувањето.....	59

4.1.1- Оправданост на истражувањето.....	59
4.1.2- Предмет на истражувањето.....	59
4.1.3- Цели на истражувањето.....	60
4.2- Хипотетичка рамка.....	61
4.2.1-Општ осврт кон емпириските истражувања	62
4.3- Користени методи во емпириското истражување.....	67
4.4- Резултати од направеното истражување	69
4.5 – Синтеза, верификација и имплементација на истражувањата.....	92
 Петти дел.....	 99
5 – ПРЕФЕРИРАЊЕ НА АКТИВНОСТИ ЗА ИМПЛЕМЕНТИРАЊЕ НА ПОЗИТИВНИ ПРОМЕНИ.....	 99
5. –Развивање на менаџмент активности за имплементирање на позитивни промени во организации со фокус на здравствените установи.....	99
5.2 – Развивање на услови за успешно имплементирање на позитивните промени во дејноста.....	101
5.3–Преферирање на ефективен менаџмент на промени со фокус на здравствените установи.....	104
5.4–Следење на состојбата на имплементираните позитивни промени.....	108
5.5–Континуирано унапредување на менаџмент активностите за имплементирање на позитивни промени во дејноста.....	109
 Заклучок.....	 111
Користена литература.....	 116

Краток извадок

Опкружувањето на организациите се карактеризира со динамички сили кои предизвикуваат неопходност од промени во самата организација. Имплементацијата на промени е фактор од кој зависи опстанокот и развојот на организацијата. Без имплементација на промени, организацијата речиси и да е на патот кон самоуништување.

Секоја организација, па и здравствените установи во континуитет се изложени на промени кои произлегуваат како од надворешни, така и од внатрешни фактори. Денес промените се стил и начин на живот речиси на секоја организација.

Основна задача на менаџерите во организациите е препознавање на потребите од промени, а соодветно на тоа примена на таква стратегија со чија помош ќе се создаде ефективен и ефикасен модел за успешно управување со промени со кои ќе се реализира визијата на организацијата и постигнување на зацртаните цели.

Клучни зборови: промени, организација, фактори, стратегија, визија, управување, модел, цели.

Abstract

The organization's environment is characterized by dynamic forces that trigger the necessity of changes in the organization itself. Implementation of changes is a factor on which depends the survival and development of the organization. Without implementing the changes, the organization is almost on the path to self-destruction.

Every organization, and healthcare institutions are continuously exposed to change, that arise from both external and internal factors. Today, changes are a style and a way of life almost for every organization.

The main task of the managers in the organizations is to recognize the needs of change and, accordingly, to apply such a strategy to help create an effective and efficient model for successful change management that will realize the vision of the organization and achieve the set goals.

Keywords: change, organization, factors, strategy, vision, management, model, goals.

Вовед

Постојаните промени кои се случуваат во опкружувањето, односно научно-технолошкиот прогрес, пазарот, конкуренцијата, меѓународните односи, како и во други области, поттикнуваат потреби организацијата да се прилагоди на изменетите услови и на новите предизвици. Сето ова влијае врз континуирано менување на деловната и на развојната стратегија во организацијата, организационата структура, кадарот, вештините и знаењето со цел опстанок на организацијата во постојано променливото опкружување.

Промените кои се случуваат во опкружувањето имаат силно влијание врз организацијата и ја условуваат таа да се прилагоди на случувањата од опкружувањето, додека пак промените внатре во организацијата минимално влијаат врз промените во опкружувањето.

Без промени организацијата не може да опстане, не може ефикасно да функционира и тоа како во сегашноста така и во иднината.

Менаџерите треба да бидат подготвени да управуваат непрекинато со промените затоа што само така може да обезбедат егзистенција на организацијата, но и нејзин натамошен развој. Оваа задача на менаџерите е мошне тешка затоа што доста добро е познат фактот дека луѓето, во општа смисла, се резервирани кон голем број на промени, а особено кон оние промени кај кои целта е непозната и носи неизвесност за опстанокот, за егзистенцијата на организацијата.

Одговорноста за спроведување на промени ја носи менаџерот на организацијата кој е основен фактор, иницијатор и креатор на визијата и на нејзината реализација со помош на преостанатите членови на организацијата врз кои менаџерот, или лидерот, го насочува своето влијание за ефикасно имплементирање на промената.

Во досегашниот период не е посветувано доволно внимание на аспектите кои ја третираат проблематиката на промените и нивна имплементација во

организациите. Меѓутоа, новите услови на стопанисување, како кај нас така и во светот, налагаат потреба од продлабочување, истражување, анализирање и синтетизирање на добиените сознанија за имплементација на позитивните промени во организациите, а со цел да се даде придонес кон збогатувањето на знаењето од областа на промените и нивно имплементирање во организациите.

Како резултат на научните истражувања на промените, издвоени се неколку теории на организациски промени:

- Теорија на животен циклус;
- Теолошка теорија;
- Еволуција;
- Дијалектичка теорија.

Посебно внимание се посветува на промените предизвикани од:

1. Надворешни фактори, наречени екстерни промени во кои спаѓаат:

- Промените во окружувањето;
- Политичките промени;
- Економски промени;
- Општествени промени;
- Финансиски промени.

2. Интерни фактори, а тоа се промени во самата установа.

Организациската промена, без разлика за каков вид на организација станува збор, поминува низ три основни фази:

- Одмрзнување

Фазата на одмрзнување претставува збир на активности насочени кон иницирање на промената во организацијата;

- Промена

Промената е фаза во која од една состојба во организацијата се преминува во друга – ова е фаза на имплементација на промената;

- Замрзнување

Замрзнувањето претставува фаза во која се зацврстува имплементираната промена со цел да биде трајна, односно сè до моментот кога ќе се создадат услови за иницирање на нова промена.

Ова сознание, од страна на лидерите, од страна на менаџерите, дека е потребно преминување од една фаза во друга, само по себе претставува предуслов за успешно иницирање, имплементација и одржување на промената во организацијата. Но, не каква било промена. Овде зборуваме за имплементација на позитивни промени, односно на промени чија имплементација во голема мера зависи од лидерот, од неговите вистински, позитивни, трајни вредности.

Истражувањето на имплементацијата на позитивните промени се потпира на три релевантни области: научно-теоретски елаборирања, научно-емпириски сознанија и практично-апликативни придобивки.

Крајната цел е осознавање на имплементацијата на промените во организацијата, намалување на отпорот од страна на вработените и остварување на визијата и целта со имплементирањето на промените во организацијата – и тоа позитивни промени.

ПРВ ДЕЛ

1- СОГЛЕДУВАЊЕ НА ПРОМЕНИТЕ

1.1- Теории за организациски промени

Во литературата постојат повеќе класификации на теориите за организациски промени, но сепак најсеопфатна класификација е онаа со следните четири вида на теории:¹

1. Теорија на животен циклус;
2. Теолошка теорија;
3. Еволуција;
4. Дијалектичка теорија.

Првите две теории ги следат промените внатре во една целина, додека последните две теории ги набљудуваат промените во меѓусебното дејство на повеќе целини.

1.1.1- Теорија на животен циклус

Теоријата на животен циклус на организацијата ги објаснува организационите промени, така што се смета дека организацијата, како и човекот, поминува низ свои развојни фази. Оваа теорија вклучува инкрементални и радикални промени како компоненти на природниот процес на развој на организацијата.

Теоријата на животен циклус поаѓа од следните претпоставки:²

- Организационите промени се предизвикани од интерни фактори (организациите созреваат и растат како и човекот);

¹ A. Pettigrew, H. Thomas, R. Whittington, “Strategy and Menagement”, London ECIY ISP 2002 (стр. 207-223).

² www.ekof.bg.ac.rs/zivotni-ciklus3

- Однапред е зададено движењето на организациските промени (слично како кај човекот кај кого развојот е зададен однапред со некој генетски код);
- Сите организации минуваат низ слични развојни фази, се соочуваат со слични проблеми и доживуваат слични промени;
- Фазите во животниот циклус се секвенционални (фазите се одвиваат една по друга и не може да се прескокнат);
- Промените низ животниот циклус се кумулативни (наредната фаза се потпира врз промената во претходната фаза).

Теоријата на животен циклус во себе има вградено логика и програма за промена.

Фазите за развој на организациите не може да се избегнат, не може да се прескокнуваат. Меѓутоа, случувањата во опкружувањето може да влијаат врз развојот на организацијата, иако тие не може да доведат до радикални промени.

Теоријата на животен циклус ги набљудува промените внатре во една организациона целина. Во основа, со оваа теорија се тврди дека организациите се развиваат според точно утврдени фази на развој, што значи дека не може да се создаде високоразвиена организација без претходно да се поминат фазите на создавање, просперитет, напредок, па на крајот се доаѓа до високоразвиена организација која зад себе има остварено бројни промени, а сè со цел организацијата да достигне висок степен на развој.

1.1.2 – Теолошка теорија

Теолошката теорија, односно теологијата, подразбира конструктивен начин на промени кои ја следат теолошката логика според која целта претставува неминовна причина за сите движења и промени кои се случуваат во организацијата.³

³ <https://prezi.com/fctuo-pwrgcc/upravljanje-promenama/>

Ова значи дека организациите се менуваат преку имплементација на промени за да постигнат конкретна цел.

Промените кои се случуваат, според теолошките теорија, немаат однапред дефинирана патека на движење.

Според теолошката (телеогичната) теорија се смета дека организационите промени се обид да се постигне идеална состојба преку континуиран процес на извршување, еволуција и реконструирање

Теолошката теорија, како и теоријата на животен циклус, промената ја набљудуваат внатре во една организациона целина.

1.1.3 – Еволуција

Теоријата за еволуција ја следи логиката на природната селекција. Според теоријата за еволуција, опстануваат или не опстануваат организации во зависност од степенот на прилагодливоста на промените кои се случуваат во опкружувањето.⁴

За да биде постојано усогласена со опкружувањето, неопходно е организацијата, без разлика за каква организација станува збор – дали е тоа здравствена или друг вид на организација – постојано да се менува, да се имплементираат соодветни промени со што се овозможува таа да се прилагоди кон опкружувањето кое е во континуитет променливо.

Оваа теорија ги проучува промените и на ниво на општеството и на ниво на организационите целини.

⁴ https://hr.wikipedia.org/wiki/Evolucija_kao_%C4%8Dinjenica_i_teorija

1.1.4 – Дијалектичка теорија

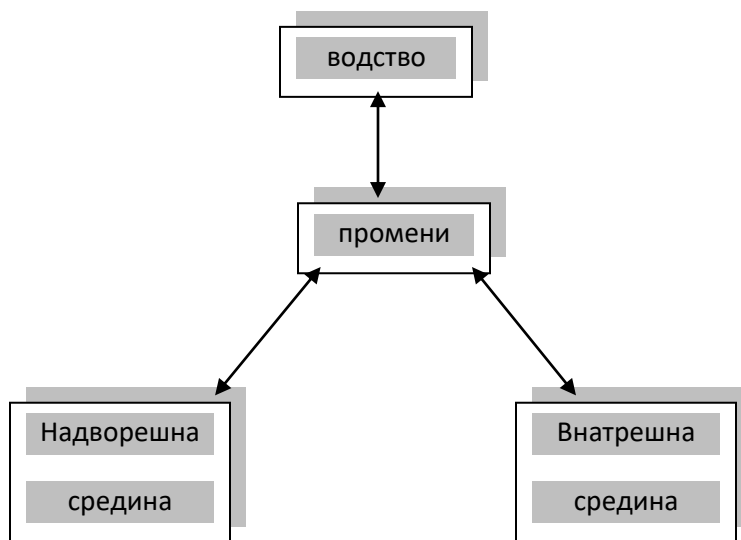
Дијалектичката теорија подразбира конструктивен начин на промени кои настануваат како резултат на спротивставувањето помеѓу тезата и антитезата, односно единство на спротивности каде што како краен резултат настанува синтеза.⁵

Дијалектичката теорија ги набљудува промените преку меѓусебното дејство на повеќе меѓуорганизационски целини.

Дијалектичката теорија се базира врз хипотезата дека организацијата е како мултикултурно општество со спротивставени вредности. Кога една сила особено доминира над другите се воспоставува нова организациска вредност, а со самото тоа се поставуваат нови организациски цели што резултира со организациски промени.

1.2 – Видови на промени

Во зависност од тоа каде се случуваат промените, тие може да се поделат на екстерни и интерни промени.



⁵ Sh.wikipedia/dijalektika

Слика 1. Влијание врз промените

Fig.no. 1 Impact on changes

Лидерот, менаџерот, е тој кој треба навремено да ги согледа промените и тоа без разлика дали тие промени доаѓаат од опкружувањето или се внатре во организацијата. Само на тој начин ќе придонесе не само за опстанок на организацијата туку и за нејзин развој.

1.2.1 – Промени во опкружувањето (екстерни промени)

Нов концепт во современиот менаџмент претставува управувањето со промените.

Управувањето со промените подразбира согледување и анализа на сите промени во околината кои ги очекува организацијата и, соодветно на тоа, се врши промена во самата организација – стратегијата, деловната политика, користењето на ресурсите и друго – а сето ова со цел на најдобар начин да се прилагоди на настанатите промени и да ги насочи кон позитивно влијание врз работењето на организацијата.⁶

Важноста на проучувањето на промените произлегува од фактот што брзите промени се одлика на времето во кое живееме. Имено, ниту една организација, ниту една здравствена установа не може ефикасно да работи и да се развива ако не оди во чекор со промените. Промените во опкружувањето настануваат без разлика дали организациите за нивното настанување се свесни или не.⁷ Еднаш воспоставената организациона структура во претпријатието не може да остане непроменета во подолг временски период.⁸

⁶ Јашко Дулановиќ, „Проектирање на организациската структура“, ФОН Белград 1995 год.

⁷ Трајче Мицески, „Организациско однесување“, Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, 2009.

⁸ Митре Аврамоски, „Организација на претпријатијата“ – Охрид, 2000 год.

Основа за успешно управување со организациите претставува брзото реагирање на промените кои се случуваат, но и прилагодувањето на организацијата на промените.

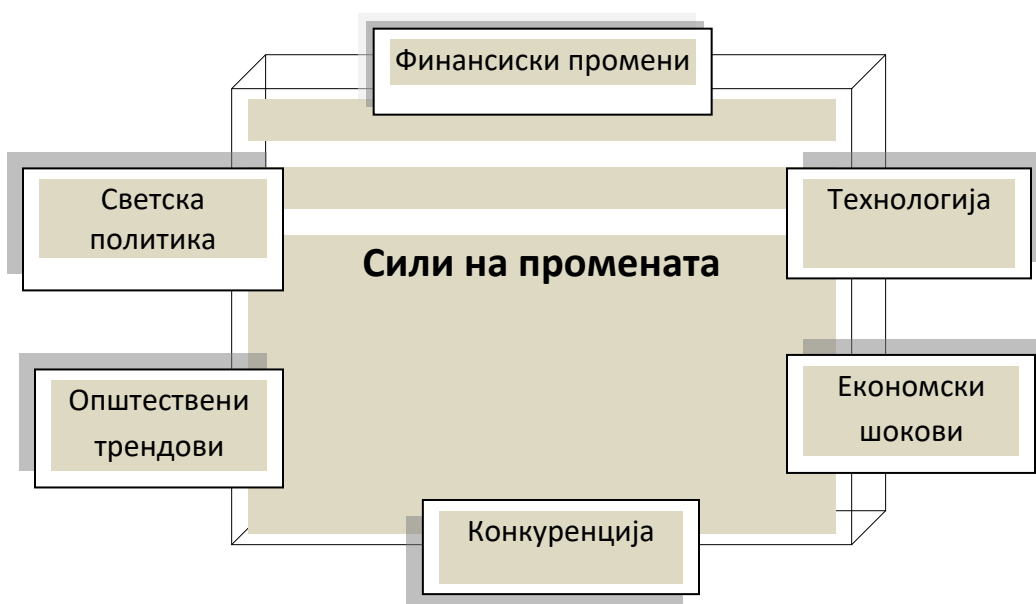
Промените во опкружувањето (екстерните промени) се случуваат постојано, тие се бројни и разновидни и предизвикуваат различни промени во организацијата. Без тие промени организацијата не може да опстане, не може ефикасно да функционира во сегашноста, но и во иднината.⁹

Промените во опкружувањето на организацијата може да се поделат на:

- Политички промени;
- Технолошки промени;
- Економски промени;
- Општествени промени;
- Финансиски промени.

Случувањата во опкружувањето, односно промените кои се случуваат надвор од организацијата, помалку или повеќе влијаат врз работењето на самата организација. Поради ова, ниту една промена надвор од организацијата не треба да биде зпоставена. Напротив, неопходно е будно следење на турбулентните движења со цел навремено иницирање на соодветни промени во самата организација.

⁹ Јовановиќ П. „Управување со проекти,, Графолог Белград 2004



Слика 2 Промени во окружувањето

Fig.no. 2 Changes in the environment

Силите на промена директно влијаат врз организацијата, некои со послаб, други со појак интензитет, но без разлика за кој вид на екстерна промена станува збор, секоја од нив треба внимателно да се анализира и врз основа на тоа да се преземат, да се имплементираат соодветни промени.

1.2.2 – Политички промени во опкружувањето на установата

Политичките промени, како надворешен извор на организациските промени, се базира на законските и подзаконските акти донесени од страна на законодавните домови на една држава, како и прописи од страна на владите. Политичкото подрачје содржи елементи како што се законодавство, стабилност на владата, политички состојби во соседни земји и др. Овие извори на промени треба

да се почитуваат од страна на менаџерите во организациите и тие да се инкорпорираат во работењето на нивните организации.

Политичките промени во опкружувањето на организацијата, на здравствената установа, може да влијаат на тој начин што може да создадат амбиент со карактеристики на нестабилност што се одразува врз нарушување на стабилноста во организацијата.¹⁰

Менаџерите во организациите, во установите, треба да ги предвидат ваквите промени, да ги прифатат нив, да се прилагодуваат на настанатите промени и да управуваат со промените.

Политичките промени во опкружувањето на организациите може да настанат поради промени во управувањето со државата или промени во однос со други држави. Значи, политичките промени може да ги поделиме во две групи:

- 1) Промени во внатрешната политика на државата;
- 2) Промени во надворешната политика на државата.

Промените во внатрешната политика на државата понатаму може да се поделат на промени на:

- Финансиската политика;
- Економската политика;
- Трговската политика;
- Промена на политичкиот систем;
- Промена на правниот систем;
- Промена на политичките партии;
- Изборни промени;
- Промени во одредени закони со кои се регулира работењето на организациите и други промени.

Неопходно е овие промени во опкружувањето постојано да се следат. Во спротивно, тоа би било погубно за развојот на организацијата, па дури и за нејзиното опстојување.

¹⁰ <http://www.primacons.com.mk/en/organizaciski-promeni.html>

Промените во надворешната политика, исто така, значајно влијаат врз опстанокот и развојот на организацијата. Особено за крупните инвестициони проекти менаџерите треба да вршат промени во интерните законски акти, а со цел усогласување со надворешното опкружување, зашто во спротивно реализацијата на овие проекти речиси е невозможна.

Политичките промени во опкружувањето може да создадат нестабилен амбиент за работење на организацијата. Поради тоа потребно е овие промени од страна на менаџерите да се предвидат, да се следат, да се прилагодуваат на промените и соодветно да се управува со нив.

1.2.3 – Технолошки промени во опкружувањето на установата

Влијанието на технологијата врз структурата на организацијата е многу големо и тоа предизвикува постојани промени. Имено, промените во технологијата влијаат врз промени во самата организациона структура.

Технологијата претставува примена на знаење, методи, техники и средства со кои една организација го трансформира влезот во излез. Стапката на влијание на технологијата, како надворешен извор на организациски промени, варира од индустрија во индустрија. Секој менаџер треба да го следи развојот на технологијата во сопствената гранка и да воведува промени со цел развој на самата организација.

Динамиката на развојот на одделни технологии е условена од општествените, политичките и воените потреби, така што овие промени се имплементираат побргу од вообичаеното.

Технолошкиот развој на човештвото може да се подели на три групи:¹¹

- 1) Развој во земјоделието;
- 2) Развој во индустријата;
- 3) Развој во информатичката технологија.

¹¹ Јаничијевиќ Небојша, „Организационо учење у теорији организационих промена“, Економски факултет, Београд, 2015.

Важна карактеристика на денешниот информациски период, кој иницира и најголеми промени, претставува меѓусебната зависност на научно-технолошкиот и економскиот развој на сите земји во светот.

Организациите треба да ги имаат предвид и постојано да ги иницираат иновативните активности. Во спротивно, ако не ги имаат предвид, може да имаат негативни последици кои најмногу ќе се одразат како врз економските резултати така и врз техничко-технолошкиот развој на организацијата. Од овие причини, со оправданост, се вели дека конкурентската моќ како на една земја, така и на една организација, зависи од примената на новите технологии. Значи, непходна е промена во организацијата со цел имплементација на нови технологии.

Новите технологии во организацијата доаѓаат од опкружувањето на организација. Самата организација нема инвестирано, нема потрошено финансиски средства за создавање на нови технологии туку нив ги презема од опкружувањето. Задача на менаџерот е да ги имплементира технолошките промени во организацијата со цел да работи ефикасно и конкурентно во однос на преостанатите организации.

Интензивноста на развојот на технологијата не е подеднаква во сите области. Најинтензивен развој се бележи во фармацевтската индустрија, индустријата за производство на медицински апарати и телекомуникацијата.

Поради високиот интензитет на развој, неопходно е во здравствените установи постојано воведување на промени со цел постигнување високо ниво на здравствени услуги кои ќе се карактеризираат со квалитет кој ќе ги задоволи сè поголемите и попретфинети барања на пациентите.

1.2.4 – Економски промени

Постојат бројни фактори кои влијаат врз организациите, а кои произлегуваат како последица од меѓународните економски односи.

Како најчести фактори може да ги наброиме следните:¹²

- Зголемување, односно сè поголемо интензивирање на глобалната конкуренција;
- Економска интеграција на земјите од Европа;
- Зголемени трошоци за научно-истражувачка работа;
- Пораст на мега-компаниите;
- Пораст на меѓународните стратегиски алијанси;
- Каматни стапки;
- Стапка на невработеност;
- Приходи на населението, кредитна политика;
- Степен на меѓународна размена и друго.

Сите овие фактори влијаат врз потреба од промена во организацијата.

Потребно е добро нивно следење со цел донесување вистински одлуки за промени.

Економските промени под силно влијание на глобализацијата и на техничко-технолошките промени се карактеризираат со зголемување на невработеноста и со намалување на примањата на вработените. Сè почеста е појавата на затворање на фабрики, се отпуштаат вработените, па по неколку месеци се отвора нова фабрика и се вработуваат работници, но со многу помали примања. Најнова карактеристика, во денешната економија, претставува преобразувањето на постојните вработени во „самостојни“ надворешни соработници.

1.2.5 – Општествени промени

Периодот на развој на човечкото општество се дели на:¹³

- Преиндустриско општество до 18 век;
- Индустриско општество во 19 и 20 век;
- Постиндустриско општество од 21 век.

¹² Адицес Исаак, „Управување со промените“, Нови Сад, АСЕС 2008. год.

¹³ Васик З. „Управљање променама у предузећу“, Београд, 2007.

Карактеристика на постиндустриското општество, односно карактеристика на денешното општество, претставува глобализацијата, сè поголемиот развој на науката, информациите и знаењето. Во постиндустриското општество се случува поместување од производство на стоки кон нудење на хумани и професионални услуги. Под хумани услуги се подразбира образование, здравство и социјална грижа, а во професионални услуги спаѓаат компјутерската обработка на податоци, на информации и научното истражување. Голема улога во сето ова има сè поголемиот развој на телекомуникациската технологија која ги намалува „трошоците на оддалеченост“.

Поради тоа што организациите се отворен систем, промените во општеството влијаат врз одлуките на менаџерите да воведуваат промени во постојната пракса.

Менаџерската работа станува сè посложена. Ова произлегува од тоа што дел од одлуките кои ги носи се под влијание на надворешното опкружување, а тоа значи дека сè повеќе се намалува бројот на еднонасочни акции.

Карактеристична тенденција на денешното општество претставува и тоа што богатите стануваат побогати, а сиромашните сè посиромашни, додека средната класа сè повеќе исчезнува. Сето ова создава можност за социјални немири на кои им претходат политички кризи.

Современите текови во светот упатуваат на тоа дека во иднина, во периодот кој претстои, може да има прогрес или пропаст, а сето ова зависи, односно „е во рацете“ на самите луѓе.

1.2.6 – Финансиски промени

Соработката со земјите во светот е овозможена преку реалниот девизен курс кој како мост меѓу земјите служи за пресметување на странските цени во домашни, како и за споредување на нивото на продуктивноста и општата конкурентност со надворешната трговија. Најчесто домашната валута отстапува

од реалниот курс и се движи од преценетост до потценетост, а сето ова има за цел да се дојде до одредени предности во надворешната трговија.¹⁴

Зголемувањето на девизниот курс влијае врз стимулацијата на извозот од една страна, а од друга страна се дестимулира увозот. Оваа состојба не е одржлива на подолг временски период, додека овие промени, како последица, имаат зголемување на цените на пазарот.

Честата промена, односно флукуацијата на девизниот курс, ги оневозможува како производителите така и продавачите да се прилагодат на одредениот девизен курс. Оваа состојба доведува до нарушување во домашното стопанство затоа што флукуацијата на девизниот курс предизвикува чести промени во приходите и расходите од увоз – цените на пазарот се стабилни само во првата фаза.

Од изнесеното погоре може да заклучиме дека финансиските промени може да внесат елементи на нестабилност кои предизвикуваат вонредни расходи и вонредни приходи при што доаѓа до пораст на сивата економија.

1.2.7 – Интерни промени во установата

Во самата организација се случуваат бројни промени предизвикани од фактори кои влијаа врз организацијата. Внатрешните извори на организациски промени претставуваат сили кои се појавуваат во внатрешноста на организацијата. Контролата на овие извори на организациски промени, од страна на менаџерите, е поедноставна затоа што доаѓаат од самата организација. Интерните промени може да се сведат на промени во структурата на установата, во технологијата и во човечите ресурси. Имајќи го предвид ова, создадени се структурни, технолошки и бихејвиористички пристапи кон организацискиот развој.

Најчести причини кои се јавуваат во организациите и кои придонесуваат да се имплементираат промени во самата организација се:

- Промена на староста и големината на организацијата;

¹⁴ Васиќ З. „Управљање променама у предузећу“, Београд, 2007.

- Промена на лидерот на организацијата;
- Промена на сопственичката структура;
- Промена на развојната и деловната стратегија;
- Промени во технологијата и техниката;
- Промена на организационата поставеност на установата;
- Производите и производната програма;
- Методите на услуги;
- Производниот процес;
- Методите на управување;
- Промени во однесувањето;
- Промени во користењето на ресурсите и друго.

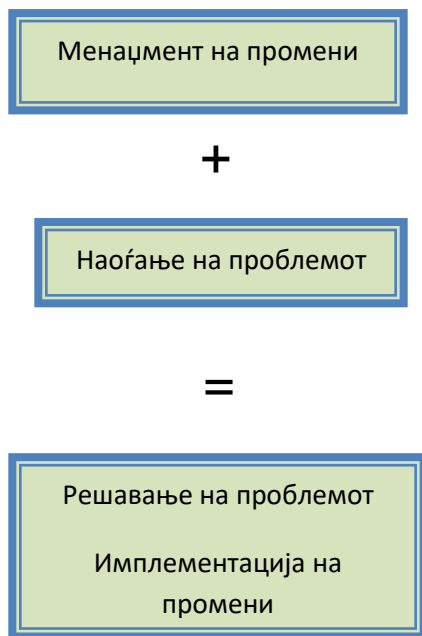
Во зависност од тоа каков вид на промени се случуваат во установата, а тие се случуваат континуирано и од различен вид, менаџерите треба навремено да преземаат соодветни активности за реализација на промената, зашто во спротивно може да се случи да биде доведено во прашање натамошното работење и развојот на организацијата.

1.3 – Организациски промени

Организациската промена претставува разлика во структурата, карактеристиките или состојбата во организацијата низ времето, во различни периоди.¹⁵

Организациската промена бара создавање на долготрајни, одржливи промени во однесувањето на вработените. Организациите кои не се менуваат, кај кои не се имплементираат промени, имаат висок ризик да стагнираат во развојот, но постои ризик и да пропадне организацијата.

¹⁵ C.Williams „Менаџмент,, 2011



Слика 3 Пат до имплементација на промени

Fig.no.3 Path to change implementation

Патот до имплементирање на промената започнува со откривање на потребата за промена од страна на менаџерот. Најпрво се идентификува проблемот кој настанува во организацијата, а кој треба да се отстрани преку имплементација на промена, што значи дека проблемот се решава преку имплементирање на соодветна промена.

1.3.1 – Основни стадиуми на организациска промена

Процесот на организациска промена е окарактеризиран со спроведување на три основни стадиуми:¹⁶

- 1) Одмрзнување на постојната состојба;
- 2) Промена, менување или трансформација;

¹⁶ Курт Левин (1890-1947). Според моделот на Левин познат по: одмрзни, промени, замрзни.

3) Замрзнување.

Почетната и завршната точка на овој модел е стабилност.

Табела 1 Фази во организационата промена

Tab.no.1 Phases in organizational change

Иницирање		
Дијагноза		
Креирање на визија		
Планирање на промена		
Мотивација за промени		
Управување со структурата на моќ		
Спроведување на промени		
Управување со персонална транзиција		
Стабилизација		
Следење и		
Контрола на промените		
Фаза на	Фаза на	Фаза на
одмрзнување	промена	замрзнување

Ирскиот книжевник Џејмс Џојс истакнува:

*Кога владее најголем хаос, кога се чини дека сè е разорано, тогаш се случуваат најголеми промени. Потоа сè почнува да се смирува.*¹⁷

¹⁷ Џејмс Џојс (1882-1941) е ирски поет и романописец, еден од највлијателните книжевни автори на 20 век. Џојс станува славен со своето капитално дело „Улис“ издадено во 1922 година, а ги напишал уште и: „Даблинци“, „Портрет на уметникот од младоста“, „Финегановото бдење“ и други.

1.3.1.1 – Одмрзнување

Фазата на одмрзнување претставува збир на активности за промени во организацијата.

Оваа фаза опфаќа:¹⁸

- Иницирање на промени;
- Дијагноза на состојбата и причините;
- Креирање на визија;
- Планирање;
- Организирање.

Во фазата на одмрзнување потребно е да се совлада отпорот кон промени и да се напуштат постојните идеи, навики и методи на работа.

Процесот на одмрзнување започнува во моментот кога доаѓа до препознавање на неадекватна состојба на организацијата.

Во фазата на одмрзнување, од страна на менаџерите, вработените се убедуваат дека промената е неопходна. Потребно е реално да се претстави причината поради која е потребно да се имплементира промена во организацијата, неопходно е да се дефинира визијата и која е крајната цел со имплементација на промената.

Иницирањето треба да биде со соодветна комуникација која би била прифатлива од страна на вработените. На вработените треба да им се укаже дека рамнотежата на која се навикнале и со која може да се справуваат треба да биде променета, што значи дека треба да ја разберат потребата од промена. Оваа фаза е карактеристична со појава на највисок степен на отпор од страна на вработените во организацијата во која се спроведува промената.

Основни постапки во фазата на одмрзнување се:

- 1) Дефинирање на визијата – која е целта на промените;
- 2) Зошто е потребна промената;

¹⁸ Williams, C. (2011) Menadžmen

- 3) Детална организациона, културолошка и процесна анализа;
- 4) Дефинирање на учесниците во промените, поделба на визијата и мотивирање на учесниците;
- 5) Комуникација;
- 6) Дефинирање на чекорите, процедурите и роковите во процесот на промени;
- 7) Воведување на нови процедури и прописи и одмрзнување на постојната пракса.¹⁹

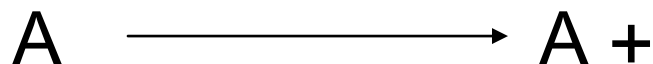
Фазата на одмрзнување, всушност, е фаза кога се иницира промената од страна на менаџерите. Успешно реализираната фаза на одмрзнување значи дека се преминува на втората фаза, а тоа е имплементација на промената.

1.3.1.2 – Промена

Секоја *организациска промена* претставува разлика во состојбата на организацијата помеѓу два сукцесивни временски периоди, додека *процесот на организациската промена* е процес во кој настанува таа разлика.²⁰

Промената е фаза во која од една состојба во организацијата се преминува во друга. Ова е фаза на имплементација на промената.

Сликовито, кажаното може да го претставиме на следниот начин:



Слика 4. Промена од состојба A кон состојба A+

Figure 4. Change from condition A to condition A +

¹⁹ Prezi.com/fctuo-pwrgcc,upravljanje-promenama

²⁰ Небојша Јаничијевиќ „Организационо учење у теорији организационих промена,, Економски факултет Београд 2015

По согледувањето на потребата од промени во организацијата, во здравствената установа, и по надминувањето на фазата на одмрзнување следи имплементација на самата промена.

Во фазата на промена се среќаваат лица, вработени во установата кои спаѓаат во една од следните категории:

- Иноватори – ова се ентузијастички кои се спремни да ја прифатат секоја промена;
- Рани прифаќачи – ова е група на луѓе визионери кои ја препознаваат шансата која ќе биде овозможена со имплементација на промената во организацијата;
- Поголема група од вработените кои ја прифаќаат промената во моментот кога ползата од промената е докажана и кога ризикот е на граница на толеранција;
- Конзервативци кои, исто така, се голема група на вработени, кои ја прифаќаат промената дури тогаш кога повеќето од вработените ја имаат прифатено промената;
- Традиционалисти – ова се луѓе наречени скептици кои имаат силен отпор кон промените и нив ги прифаќаат само во случај ако немаат друга алтернатива.²¹

²¹ Prezi.com/fctuo-pwrgcc,upravljanje-promenama

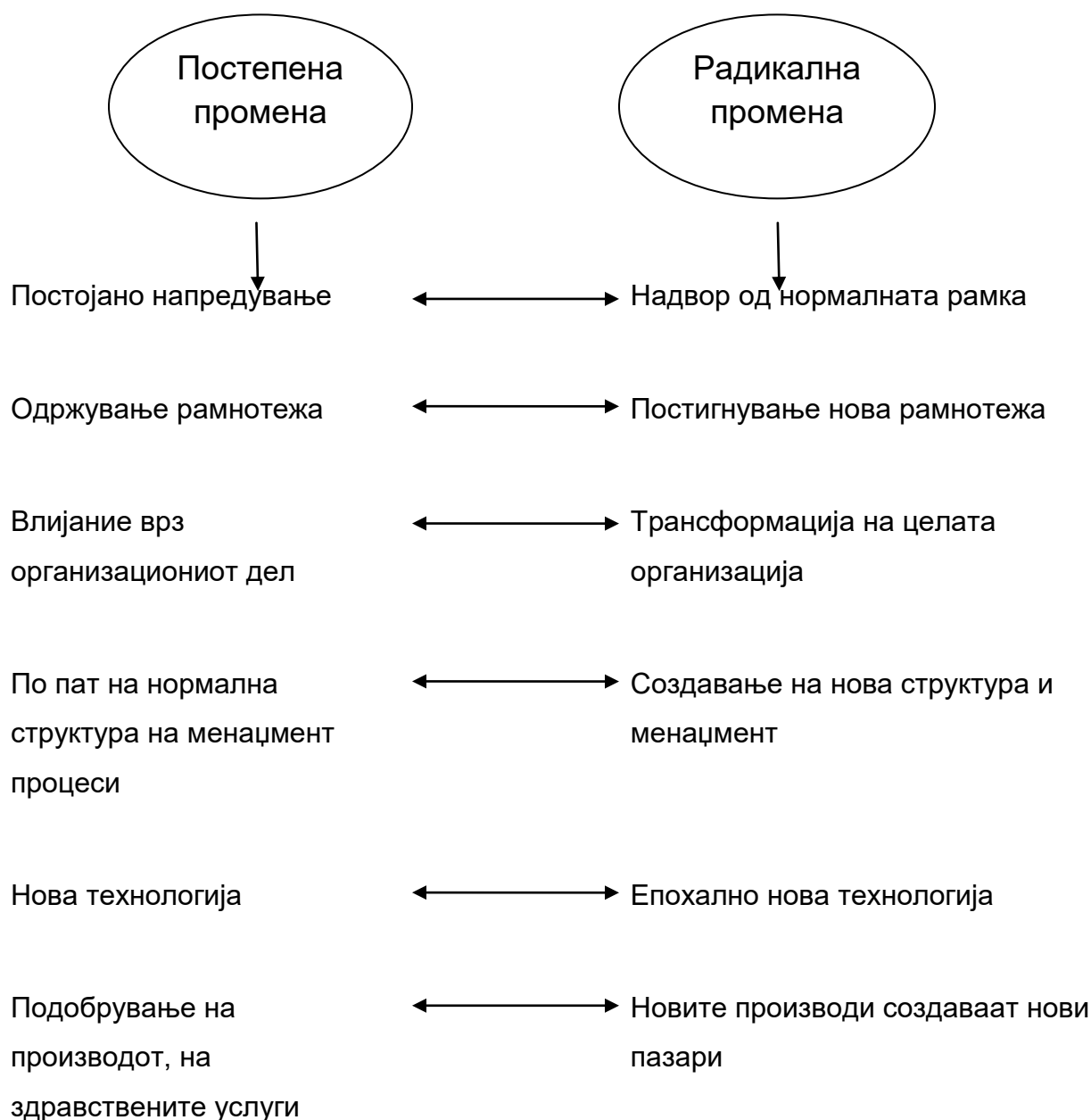
Табела 2 Трите лика на промената
Table 2 The three faces of the change

Вид	Цел	Причина
Пресвртница	Внатрешни промени	Подобрување на краткотрајните профитни достигнувања
Инструменти и техники	Процеси	Зголемување на внатрешната ефикасност
Трансформација	Однесување	Подобрување на човечките способности

Во зависност од тоа како се имплементира промената, таа може да биде:²²

1. Постепена промена;
2. Радикална промена.

²² Васиќ З. „Управљање променама у предузећу“, Београд, 2007.



Слика 5. Постепена наспроти радикална промена

Figure 5. Gradual versus radical change

Промената ги има следните стандардни елементи со кои менаџерите најдобро и најлесно раководат.²³

²³ Јаничијевиќ Небојша, „Организационо учење у теорији организационих промена“, Економски факултет, Београд, 2015.

- Се одредува потреба или можност;
- Се дефинира домен и цел (се дефинира проектот);
- Се дава решение како што се нови процеси, системи и организациска структура;
- Се развиваат нови системи и процеси;
- Се имплементира решението.

Со имплементација на промената завршува фазата „промена“.

1.3.1.3 – Замрзнување

Замрзнувањето претставува фаза во која се зацврстува имплементираната промена со цел да биде трајна, односно сè до моментот кога ќе се создадат услови за иницирање на нова промена.

Во фазата на замрзнување имаме состојба во која промената е веќе имплементирана и прифатена од страна на вработените во организацијата каде е извршена промената. Задача на менаџерите во оваа фаза претставува следење и контрола на имплементираната промена.

Основни карактеристики во фазата на замрзнување се следните:²⁴

- Вкоренување на промената во организациската култура преку креирање на нов идентитет;
- Ускладена организациона култура и креирање feedback систем;
- Осигурајте се дека процедурите се јасни и прописите се усвоени и имплементирани;
- Обезбедете обука и техничка поддршка;
- И задолжително прославете го успехот.

Фазата на замрзнување претставува стабилизирање на организацијата на новата, променетата состојба.

²⁴ Prezi.com/fctuo-pwrgcc,upravljanje-promenama

Замрзнувањето подразбира: преобразување на новото однесување во норми, правила и процедури, преку различни методи и механизми. Оваа фаза овозможува она што е научено, поставено и проектирано, да биде и практично реализирано. Имено, не е доволно да се познаваат само новите работни процедури, методи и постапки, туку е неопходно организационите промени да се интегрираат во секојдневието и тоа да биде рутина во самата организација.

ВТОР ДЕЛ

2 – КРЕИРАЊЕ НА ПРЕДУСЛОВИ ЗА ПРИФАЌАЊЕ НА ПРОМЕНИ

2.1 – Предуслови за успешна промена

Промената во организацијата, во здравствената установа, може да се имплементира тогаш кога ќе се создадат следните предуслови:

1. Да се разбере потребата од промена;
2. Квалитетно раководење.

Поради важноста на овие предуслови, во натамошниот текст, ќе се направи кратко елаборирање.

2.1.1– Разбирање на потребата за промена

Без разлика дали станува збор за промена која е предизвикана од надворешни, екстерни, или внатрешни, имтерни, фактори, таа треба да им биде објаснета на вработените со цел да се запознаат со ефектите кои би ги предизвикала промената во установата.

Информациите за промена се пренесуваат најпрво преку менаџерите од понизок ранг до вработените, односно се информираат вработените за целта која треба да се постигне со имплементирање на промената во организацијата. Од овој чекор зависи брзината на прифаќање на промената. Со пренесување на јасна визија и цел, сигурно се намалува отпорот на вработените во установата за спроведување на промената.

Она што е најбитно во овој стадиум, кога треба да се разбере потребата за промена, е дека промените се една постојана категорија, тие се составен дел од секоја организација во која е потребно постојано прилагодување на вработените и на ресурсите во организацијата.

Она што е суштинско во разбирањето на потребата од промена е тоа дека доколку не се вршат благовремено промени на организацијата, речиси како да ѝ е судено да стагнира во развојот, па дури и да пропадне. Успехот на секоја организација лежи во промената. Континуираното движење на нештата се услов за развој.

За да се одговори на прашањето „Кој е побрз – зајакот или желката?“, добро е да се знае и приказната за нив и да се погледне и сликата, па тогаш ќе се разбере дека победник е оној кој е упорен, макар да се движи и пополека.

Кој е побрз – зајакот или желката?



Зајачето е убаво, но мрзливо, статично. Дали ова зајаче ќе ја престигне бавната желка?? Бавна, но се движи и оди кон целта. Победник е оној кој се движи, па макар и полека.

Слика 6 Симулација на приказната за желката е зајакот

Figure 6 Simulation of the story of the turtle is the rabbit

Од ова може да констатираме дека опстанува и се развива онаа организација која постојано, под притисок на континуирани надворешни и внатрешни влијанија, имплементира соодветни промени.

2.1.2 – Убедливост на лидерството пред вработените за потреба од промени

Пред менаџерите во организациите во кои е имплементирана соодветна промена се ставаат барања и доколку тие не бидат спроведени, нема да се реализираат промените на соодветен начин. Имено, прилагодувањето на организацијата на промените само по себе не е доволно за да се движи организацијата во саканиот правец, а тоа е правец кон нејзиниот развој и успех. Освен прилагодување, потребно е и квалитетно раководење во организацијата, а тоа значи проактивен пристап кон работата и размислувања кои подразбираат предвидување на идните случувања, создавање потребна клима за промени и соодветно опкружување кое ќе овозможи промените да се одвиваат во саканиот правец.

Карактеристиките на современото работење укажуваат на фактот дека самото дејствување на менаџментот, макар да е и многу успешно, не е доволно за имплементација на промените.

Способноста на лидерите во организациите се огледува во нивната моќ за пренос на позитивна енергија кон промените на сите структури на вработени и поддршка која притоа ја добиваат од страна на вработените.

Еден од индикаторите за квалитет на раководење претставува големината на отпорот кон промени во организацијата – колку што е помал отпорот, толку е поголем квалитетот на раководење и толку побрзо ќе се прифати и имплементира промената со која ќе се оствари поставената цел.

Ефикасната убедливост на лидерите за потреба од промени во организацијата може да се постигне доколку лидерот е комплетно заокружена личност која:

- Знае што сака, што смее и што може;
- Има почитување кон соработниците;
- Добра комуникација;
- Мотивациски способности;
- Создава доверба меѓу вработените, корисниците и стејхолдерите.

Квалитетното раководење има карактер на добро управување со процесите и насочување на средствата кон постигнување на целите, а добриот резултат е само производ на доброто раководење.²⁵

Во овој поглед нобеловецот за литература, Џорџ Бернард Шо (1856-1950), ќе истакне:

Додека другите го гледаат светот каков што е

и се прашуваат „зошто“,

јас го гледам светот каков што би можел да биде

и се прашувам „зошто да не“.²⁶

Цитираната изрека на Бернард Шо укажува на потребата од континуирани активности насочени кон промени, зашто само така ќе се постигне развој. Немото посматрање предизвикува стагнација и исчезнување на нештата. Ова е доволна причина за да ја насочиме енергијата кон реализација на позитивни промени.

2.1.3 – Управување со промените во организацијата, во здравствената установа

Управувањето со промените претставува систематски планиран и програмиран напор во прифаќањето на нови идеи, иновации и промени и еден глобален пристап во спроведувањето на промените во сите области на работењето на организацијата, со цел да се усоврши нејзината ефикасност и ефективност.²⁷

Управувањето со промените во организациите претставува свесно дизајнирање и имплементација на иновации, нова политика, клима за работа, стил или култура на организацијата со цел систематско прилагодување на организацијата на променетите услови или на нови цели на организацијата.

²⁵ Исак Адигес, „Управување со промените“, Нови Сад, 2008.

²⁶ Џорџ Бернард Шо (1856-1950), ирски драмски писател и критичар; во 1925 година добитник на Нобелова награда за литература.

²⁷ www.viser.edu.rs/15848

Управувањето со промените го опфаќа дијагностицирањето на актуелната позиција на организацијата и проектирање, реализација и евалуација на посакуваната позиција.

Станува збор за комплексен процес на дијагностицирање, планирање, примена и евалуација кои се однесуваат на организацијата, групите и поединците внатре во самата организација.

Смислата на управување со промените е да се оспособи организацијата во новите околности, да ја задржи, но и да ја подобри својата позиција.²⁸

Управувањето со промените во установата е од голема важност од следните причини.²⁹

- Ништо не е постојано и непроменливо;
- Промените во опкружувањето го загрозуваат опстанокот на организацијата;
- Промените во околината се извор на нови можности;
- Организационата структура во голема мера ја намалува флексибилноста на прилагодување на новонастанатите услови, па од тие причини потребно е свесно да се одржи организационата виталност за преживување;
- Организациите само во услови на стабилност може да постигнат соодветно ниво на ефикасно функционирање и на тој начин да ги остварат своите цели;
- На организациите им се потребни и промени и стабилност.

За да може организацијата да се адаптира и да опстане во сложеното и променливо опкружување и да се приспособи ефикасно да продолжи со работењето, неопходно е да се управува со промените. Без управување со промените организацијата не може да се прилагоди на промените и да продолжи ефикасно да функционира.

²⁸ www.viser.edu.rs/15848

²⁹ Исак Адигес, „Управување со промените“, Нови Сад, 2008.

ТРЕТ ДЕЛ

3 – ИМПЛЕМЕНТИРАЊЕ НА ПОЗИТИВНИ ПРОМЕНИ

3.1 – Имплементација на промени

Имплементацијата на промените претставува сложен процес затоа што вработените гледаат со недоверба кон сето она што е ново, непознато, неизвесно. Од тие причини потребно е јасно пренесување на визијата, на целите кои ќе се постигнат со воведувањето на позитивните промени.

Организациите не може да се променат пред тоа да го сторат индивидуите кои работат во организацијата.

Процесот на одвивање на промената е единствен за секоја организација, што значи дека не постои општоважечки и општоприменлив начин за имплементирање на промената. Ова значи дека секоја организација има свои карактеристики според кои се разликува од преостанатите организации, па во рамките на своите специфичности треба да ја вклопи промената, односно начинот на кој ќе се иницира, имплементира и одржува промената.

Имплементацијата на промената, најопшто кажано, означува спроведување на реформи во дела.

3.2 – Лидерството и неговото влијание врз промената

Имплементирањето на промената зависи најмногу од самите вработени, зависи од тоа колкаво е нивото на емоционалната интелигенција, од комуникацијата преку која се пренесува пораката за потреба од промени, но зависи и од тоа колку вработените во организацијата се мотивирани. Без мотивација не може да се имплементира каква било промена во организацијата. Од тие причини потребно е менаџерите да дадат посебен акцент на мотивацијата како фактор за спроведување на промената.

Менаџерот на промената треба да одговори на индивидуалните интереси, потреби, умеења и мотивации за да биде успешно спроведена промената.

Во процесот на имплементација на промената, за да биде таа успешно спроведена, менаџерот треба да ги има следните вештини:

- Политички;
- Аналитички;
- Комуникациски;
- Вештини за функционирање во системот;
- Вештини за бизнис и друго.

Менаџерот треба да ги насочи своите вештини кон ефикасна имплементација на промената, но не на каква било промена туку на позитивна промена која ќе овозможи позитивен ефект како кај вработените така и кај организацијата во целина.

3.2.1- Користење на емоционална интелигенција

Карактеристика за секоја индивидуа е тоа што има одредено ниво на коефициент на интелигенција IQ, но и одреден коефициент на емоционална интелигенција EQ. Човекот може да има висок коефициент на интелигенција, но низок емоционален коефициент, и обратно – висок коефициент на емоционална интелигенција, а низок коефициент на интелигенција.³⁰

На прашањето „дали емоционалната интелигенција кај луѓето влијае врз прифаќањето на промените во организациите?“, одговорот би бил **да**. Треба да се има висок степен на коефициент на интелигенција, но и висок степен на емоционална интелигенција.

Емоционално интелигентниот човек позитивно гледа на својата работа затоа што е свесен дека е вработен со што обезбедува пристапен живот за себе и својата фамилија, тој не спаѓа во категоријата на невработени кои очајно бараат

³⁰ www.jelenapantic.com/sta-je-emocionalna-inteligencija-2/

работа. Поради ова, емоционално интелигентната личност прифаќа позитивни промени во организацијата со цел таа да опстане, но и да се развива организацијата во која тој работи.

Во организациите во кои повеќе од вработените се емоционално интелигентни имплементацијата на промените се одвива побрзо затоа што силите на отпор кон промени се намалени. Меѓутоа, истражувањата покажуваат дека само околу 30 % од луѓето се емоционално интелигентни. Од оваа причина потребно е да се учи емоционалната интелигенција со цел таа да се зголеми, а тоа ќе даде придонес кон зголемување на квалитетен живот, кон прифаќање на промените, а со тоа и развој на самата организација.

3.2.2- Комуницирањето со вработените

Еден од предусловите за имплементација на промена во организацијата претставува ефективната двонасочна комуникација. Значи, комуникација помеѓу оној кој сака да ја имплементира промената и оној кој треба да ја прифати промената за да може таа ефикасно да се спроведе во организацијата. Комуницирањето, всушност, претставува есенцијална задача на менаџерите низ целиот процес на воведување на промената во организацијата.

За да биде јасна пораката за потреба од промена, потребно е менаџерите да комуницираат со вработените на едноставен разбирлив јазик.

Во овој поглед американскиот бизнисмен и политичар Доналд Хенри "Дон" Рамсфелд истакнал:³¹

Постојат работи кои ги знаеме.

Исто така, знаеме дека постојат и познати работи,

односно, дека постојат работи кои не ги знаеме.

Но, постојат и непознати работи кои не знаеме

дека не ги знаеме.

³¹ Доналд Рамсфелд –род.1932. Американски економски,финансиски и бизнис консултант, поопширно: https://books.google.mk/books?isbn=14379205784%D0%B5%D0%BB%D0%B4&gs_l=psy-ab.3...15658.17594.0.30214.2.2.0.0.0.110.217.0j2.2.0....0...1c.1.64.psy-ab..0.0.0....0.TMR5wTRQnH4

Ефикасното спроведување на промената зависи од организациската култура која меѓу другите вредности треба да ја содржи и онаа позитивна вредност која се карактеризира со отвореност во комуникацијата.

Процесот на комуникација при спроведувањето на промената во организацијата ги има следните цели:³²

- Да се обезбедат информации на вработените во текот на процесот на промена и запознавање со остварениот напредок со имплементација на промената;
- Намалување на чувството на несигурност и неизвесност кај вработените од имплементација на промената;
- Запознавање на вработените со достигнувањата и успехите на поединците и групите во процесот на промени;
- Обезбедување на поддршка во процесот на промените од страна на стејхолдерите од опкружувањето.

Во текот на процесот на промените, комуникацијата треба да биде однапред планирана и организирана.

Планот на комуникација треба да содржи:³³

- Автор на информациите;
- Содржина на информацијата;
- Целни групи за информирање;
- Време на информирање;
- Канали на комуникација.

Субјектот кој комуницира, кој ги пренесува информациите за потреба од промена може да биде:

- Топ менаџмент;
- Агент за промени;
- Тим за промени;
- Среден и ниж менаџер;

³² Груевски Т. „Комуникации и култура“, Студентски збор, Скопје, 2004.

³³ Тодоровиќ Игор, „Мотивација, водење и комуникација“, Белград, 2008.

➤ Тим за комуникација.

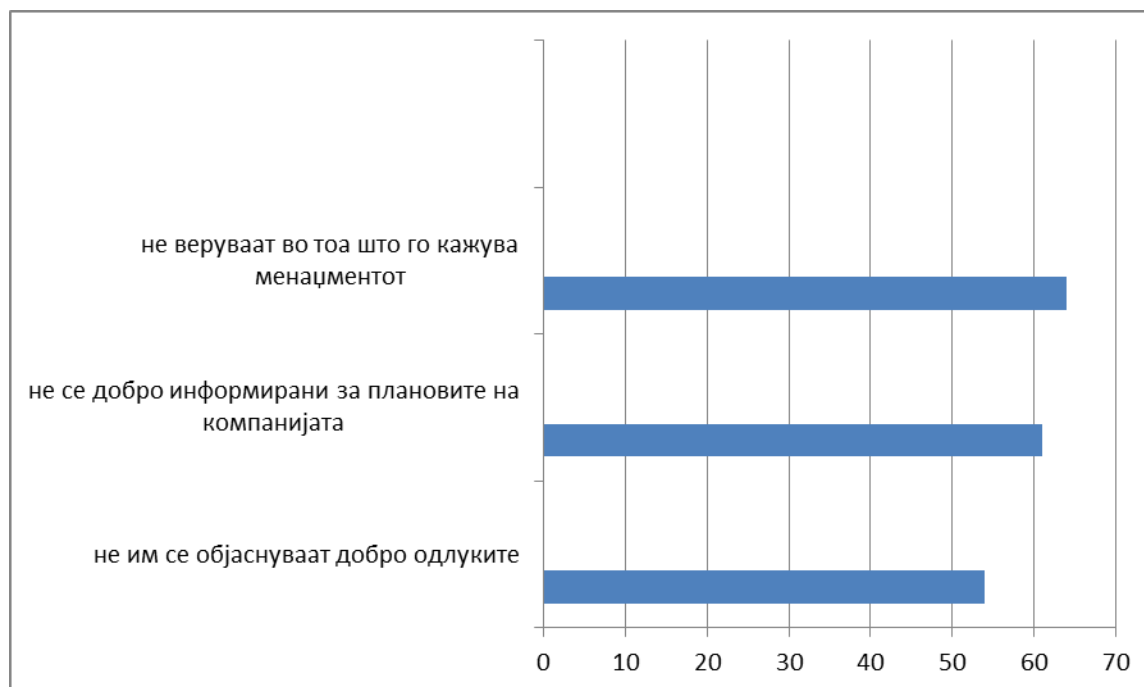
Комуникацијата, според видот, може да се подели на вербална, којашто се одвива преку состаноци, со лично убедување, но и преку пишани пренесувања на информациите. Освен преку вербалната комуникација, до информации се доаѓа и преку невербалното комуницирање, што значи дека однесувањето на менаџерите зборува за потреба од имплементирање на промена.

Информациите кои се пренесуваат од страна на субјектите за комуникација треба да го содржат следното:³⁴

- Информација за причините и потребите од промени;
- Информација за постоечката состојба на организацијата;
- Информација за визијата и планот за промени;
- Информација за досегашниот тек на справувањето со промената;
- Информација за наредните активности;
- Информација за проблемите и решенијата;
- Информација за резултатите, ефектите и успехите.

Соодветната комуникација, правилно пренесената информација, влијае врз намалување на отпорот од страна на вработените кој се појавува при имплементирање на промена во организацијата. Ова значи дека промената ќе биде побрзо и поефикасно имплементирана во организацијата каде што комуникацијата е пренесена на начин разбирлив за вработените во организацијата.

³⁴ Тодоровиќ Игор „Мотивација, водење и комуникација,, Белград 2008



Графикон 1. Резултати од истражувањето за комуникацијата³⁵

Chart 1. Results of the communication research

Од графиконот јасно се гледа дека вработените не ги разбираат промените затоа што не веруваат, немаат доверба во она што го кажуваат менаџерите, не се добро информирани за плановите на организацијата и немаат добиено добро, соодветно, разбирливо објаснување за одлуките.

3.2.3- Мотивирањето на вработените

Во секоја организација може да се издвојат два основни извори на мотивација за промени:³⁶

1. Незадоволство од постојната состојба во организацијата и нејзините перформанси;

³⁵ Извор: Доналд Рамсфелд, „Менаџмент на промени-разбирање на промената“, 2013, Сити колеџ.

³⁶ Williams, C. (2011) Menadžmen.

2. Позитивните очекувања од новата состојба на организацијата и нејзините очекувани перформанси, по имплементирањето на промената.

Врз основа на изворите на мотивација за промени може да се развијат две стратегии за мотивација на вработените за промени:³⁷

1. Развивање на незадоволство кај вработените од постојната состојба во организацијата;
2. Развивање на позитивни очекувања од новата состојба, од состојбата по имплементација на промената во организацијата.

Развивање на незадоволството од постојната состојба во организацијата кај вработените влијае врз создавање и зголемување на незадоволството од постојната состојба во организацијата, произведува несигурност, неизвесност, фрустрација. Сето ова претставува мотивација да се случат промени кои ќе овозможат излез од ваквата состојба во организацијата. Со ова се создава визија за една нова организација и развој на позитивни очекувања од промената кои треба да бидат реални и прифатливи од страна на вработените во организацијата каде што се имплементира промена.

Мотивацијата за успешно имплементирање на промени се одвива со помош на следните техники:³⁸

- Комуницирање со вработените кое може да биде вербално, преку состаноци, писмени документи или усно убедување, и невербално, а тоа е начинот на однесување на менаџерот во секојдневната работа;
- Пренесување на објективни информации на вработените за состојбата на организацијата, за проблемите во организацијата, за резултатите од направените анкети или резултати добиени од стручни анализи;
- Тимови и партиципација кои имаат за цел да се анализираат проблемите и мотивацијата за промени. Семинарите се најдобро место

³⁷ Адицес Исаак, “Управување со промените”, Novi Sad, ASEE 2008. god.

³⁸ Адицес Исаак, “Управување со промените”, Novi Sad, ASEE 2008. god.

каде што во опуштена атмосфера се разгледуваат проблемите и се наоѓа решение како најдобро да се имплементира промената;

- Промена на системот за оценување и наградување, што значи промена на критериумите за оценување (на пример, големината на продажба, бројот на нови купувачи, број на воведени нови здравствени методи и друго) и промена на критериумите за наградување (на пример, зголемување на норми, зголемување на бојот на пациенти од ден и др.);
- Наградување на првите вработени кои ќе ја прифатат промената. Наградувањето може да биде материјално во кое спаѓаат: парични награди, патувања или подароци, и нематеријални награди како што е, на пример, унапредување на повисоко работно место;
- Моделирање на сакано однесување преку пилот проект;
- Инкубација, под што го подразбираме времето како битен фактор од кој зависи имплементацијата на промената. Без разлика за каква промена станува збор, за секоја е потребно време за кое вработените ќе ја прифатат промената која е во интерес како на организацијата така и на вработените.

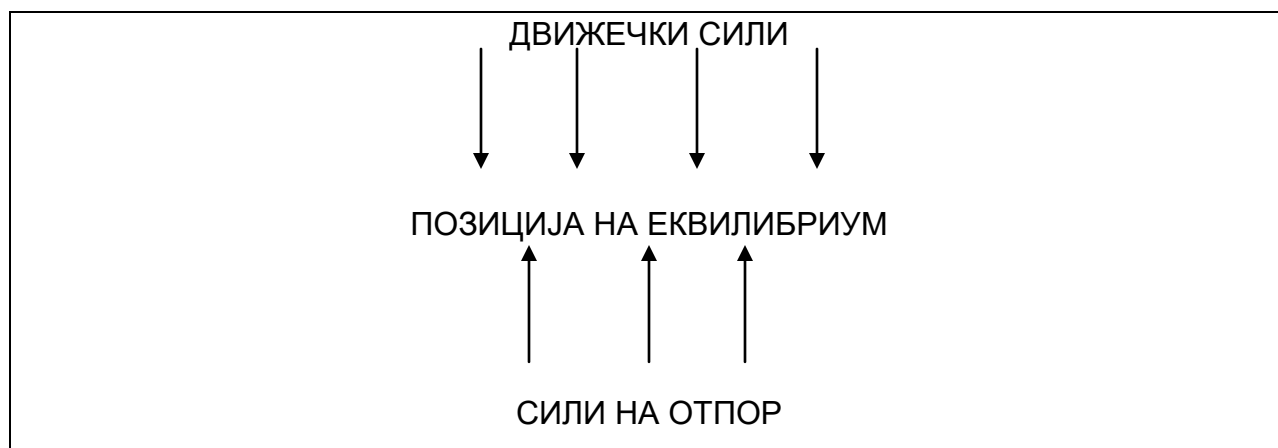
Примената на наведените техники на мотивација ќе значи побрзо и поефикасно имплементирање на промените, а со самото тоа и минимизирање на отпорот кон промената во организацијата.

3.3- Познавање и менаџирање со силите *ЗА* и *ПРОТИВ* промените

Во секоја организација, па и во здравствените установи, карактеристично е тоа што менаџерот, при реализација на промените, го пресретнуваат две групи на сили кои дејствуваат во организацијата. Едната е група на вработени која претставува движечка сила која ги прифаќа промените, а втората група ја сочинуваат вработени кои имаат отпор кон промените, односно втората група е сила на отпор. Имено, секаде па и во здравствените установи постојат вработени

кои цврсто се држат за традиционалните вредности и кај нив промената предизвикува отпор.

Ефективниот менаџер е тој кој вложува напори со чија помош се минимизираат силите на отпор при што се создава баланс помеѓу силите на отпор и движечките сили.



Слика 7 . Распределба на силите во организацијата³⁹

Figure 7. Distribution of forces in the organization

Менаџерите кои сакаат да имплементираат одредена промена во организацијата треба да го знаат следното:

- Во организацијата постојат свесни и несвесни сили на отпор;
- Постојат и рационални и ирационални видови на отпор;
- Менаџерите не треба да применуваат отпор кон отпорот на промена;
- Отпорите постојат секогаш, дури и тогаш кога имплементација на промената е неизбежна;
- Најпрво, менаџерот треба да го открие отпорот за да може да го минимизира или да го елиминира.

Задача на ефективните менаџери во здравствените установи е создавање

³⁹ Извор: Курт Левин (1890-1947), Организациона и применета психологија; работел на примената на теоретските модели во пракса, познат по моделот: одмрзени, промени, замрзени.

на баланс помеѓу силите на отпор и движечките сили што овозможува реализација на промените. Отсуството на промени доведува до стагнација на здравствениот систем кој претставува „огледало“ на другите промени и случувања во општеството.⁴⁰

Намалувањето на силите на отпор и зголемување на движечките сили, ефективниот менаџер го реализира преку создавање можности за унапредување на професионалната сатисфакција на вработените во здравствените установи. За реализација на овие можности менаџерите во здравствените установи имплементираат:

- зголемување на одговорноста на вработените без разлика на кое хиерархиско ниво се наоѓаат тие;
- разновидност на работата;
- можност за унапредување;
- систем на наградување;
- можност за професионално усовршување;
- унапредување на комуникацијата;
- зацврстување на тимската работа;
- континуирана едукација која е еден од важните елементи за успешно функционирање на здравствените установи.

Отпорот во организациите од страна на вработените не се покажува секогаш експлицитно и отворено. Затоа тој отпор треба да биде пронајден и тоа помеѓу оние кои губат со воведување на промената, но и помеѓу оние кои добиваат со имплементација на промената во организацијата.

⁴⁰ М-р Елизабета Папарова, „Моделирање на лидерство со високи перформанси – со осврт во здравствените институции“, УГД, Штип, 2011.

3.3.1- Фактори на отпор

Факторите на отпор претставуваат чинители кои ја поддржуваат постоечката состојба во организацијата.

Во организациите повеќето од вработените не ги прифаќаат промените. Отпорот кон промени, односно противењето за воведување на промени кај секоја индивидуа има различни причини. Најчести причини за отпор се следните:

- се поддржува постојната состојба;
- вкоренети навики;
- страв од ново, страв од непознато;
- сигурност на работата;
- личен интерес;
- финансиски фактор;
- неразбирање на новата иднина;
- селективно процесуирање на информациите за потреба од промена;
- општа нетрпеливост кон промените и друго.

Изворот на горенаведените причини за отпор кон промени може да биде поврзан со инхерентните карактеристики на организацијата. Имено, организациониот извор на отпор на промени произлегува од:

- структурална инерција;
- структура на моќ;
- организациона култура.

Без разлика на тоа кои фактори влијаат врз отпорот на промени, менаџерите ќе успеат во имплементацијата на промени само доколку употребуваат правилна стратегија, без примена на моќ, преку комуникација, мотивација и информирање за придобивките кои ќе ги има организацијата и вработените со имплементирање и одржување на промената во организацијата.

3.4- Препознавање и управување со конфликтите

Ефективниот менаџмент на промени се прилагодува на разните ситуации во организацијата кои понекогаш се конфликтни. На ваквите ситуации менаџерот се прилагодува и има конструктивен пристап во конфликтните ситуации преку заемна доверба и почитување, при што најпрво се создава довербата, а потоа почитта. Недовербата е еден од причинителите за создавање на конфликт во организацијата помеѓу менаџерите и вработените. Меѓутоа, овде за да се реализираат промените и тие да доведат до позитивни резултати, се подразбира дека е неминовно да постојат конфликти.

Конфликтот е неизбежен и неопходен при управувањето со промените. Имено, прва задача на менаџерот во раководењето е, всушност, знаењето да се управува со конфликтот. Проактивен пристап кон промените подразбира канализирање на конфликтните ситуации кон конструктивни решенија.

Синергистичкиот конфликт, кој како целина е развиен преку несогласување, секогаш е подобар од акумулираните разлики. Вештината или способноста за остварување на синергија се огледува во почитувањето на изнесените разлики во мислењето на другите луѓе и способноста на личноста да учи од различните мислења кога доаѓаат од новите сознанија засновани на меѓусебно почитување.

Постоењето на конфликт, или потенцијалната конфликтна ситуација треба да биде препознаена од страна на менаџерот при што тој треба да ги употреби различните видови, стилови на комуникација при што ќе има почит кон различните мислења за промената.

При извршување и имплементирање на промени, најчесто се јавуваат два вида на главни извори на конфликтни ситуации. *Еден* од нив е неможноста за комуникација поради различните стилови, а другиот извор, кој е уште позначаен, се различните интереси. Различните стилови може да се обединат, под услов да постои заемна почит со која се создава средина во која се учи и во која се развива колегијалниот вид на соработка заснован врз синергијата. Од *друга страна*, судирот на интереси претставува суштински проблем кој бара вложување на огромна менаџерска енергија за да биде конструктивна.

За спроведување на промените потребно е заедништво од интереси кои се засноваат врз заемна доверба.

Професорот Адигес нагласува: „треба да веруваме дека долгорочно сите ќе имаме корист. Дури тогаш ќе сакаме да соработуваме краткорочно и покрај тоа што имаме краткорочен судир на интереси“.⁴¹

Заемната почит и доверба претставува основа за изградба на тимска работа. Само зрелите луѓе поврзани со заеднички интереси може конструктивно да го решаваат конфликтот преку кој се донесуваат добри решенија. Намалувањето на конфликтот, односно воспоставувањето на меѓусебна доверба и почит е мошне сложен, тежок и долгорочен процес. Од ова, всушност, произлегува и фактот што имплементацијата на промената не е едноставна, туку е долготраен процес кој по надминување на конфликтот се имплементира во организацијата, односно во здравствената установа.

3.5- Развивање култура во организацијата

Значењето на организационата култура произлегува од таму што преку неа го разбираме однесувањето на луѓето во организацијата.

Организационата култура претставува најмоќно средство со чија помош се разбира однесувањето на луѓето во организацијата. Организационата култура има сеопфатно влијание врз вработените во организацијата, во установата.

Организационата култура претставува еден од најмногу користените концепти на менаџментот. Таа претставува комплексна целина во која се вклучени знаење, верување, морал, закон како и сите други способности и навика кои вработениот ги стекнува како член на заедницата.

Според дефиницијата на Шејн, организациската култура претставува „модел на основни претпоставки, вредности и норми кои дадена група ги развила или ги открила учејќи како да ги решава проблемите од екстерната адаптација и

⁴¹ Prof. Dr. Isaak Adizes, “Управување со промените”, Novi Sad, ASEE 2008.

интерната интеграција, кои функционираат доволно добро со што се овозможува да бидат пренесени на новите членови на организацијата како правилен начин на мислење и чувство во врска со проблемите“.⁴²

Основни елементи на организациската култура се:⁴³

- социјален карактер;
- влијание врз мислењето и однесувањето на луѓето;
- историја, искуство, време;
- стабилност;
- единственост;
- специфичност;
- конзистентност, извесност, смисла и поредок;
- вредности и норми;
- верување;
- однесување на вработените;
- интеракции;
- заеднички цели;
- начин на работа;
- заеднички карактеристики;
- правила и позиции;
- начин на размислување;
- симболи;
- визија;
- традиција;
- обчаи во организацијата;
- начин на комуникација;
- ставови;
- начин на работа;
- идеологија;

⁴² Edgar Henri Schein, проф. на Универзитет во Чикаго, консултант за организациска култура , 1985 - wikipedia https://en.wikipedia.org/wiki/Edgar_Schein

⁴³ Јаничиевиќ Небојша, „Организациона култура и менаџмент“, Белград, 2012.

- жаргон;
- поглед на свет;
- митови.

Организационата култура ја создаваат и развиваат вработените. Развојот и дизајнот бараат време за да добие организацијата организациска култура. Од тие причини, предизвик на менаџерите е да се развие таква организациска култура со чија помош промените во организацијата би биле побрзо прифатливи, а отпорот кон нив минимизиран. Развојот на организациската култура, со цел прифаќање на позитивните промени во организацијата, треба да биде насочен кон исполнување и создавање на следните вредности:

- позитивен став кон промените;
- прифаќање на минимален ризик;
- толеранција на грешки;
- креативност, иновативност и нов пристап;
- преиспитување на новите стратегии, структури, норми и вредности;
- интензивна комуникација;
- комуникација меѓу менаџерите и вработените;
- јасна мисија и визија;
- систематска перспектива.⁴⁴

Организационата култура влијае врз квалитетот, но и врз квантитетот на промените кои се имплементираат во организацијата. Носители на развој на организациската култура се вработените во организацијата. За да се создаде организациска култура потребно е време за нејзино создавање. Организациската култура се пренесува на сите членови во организацијата преку зборување, навики, ритуали, преку материјални симболи (модерна опрема, вид на костуми, униформи и др.), преку начинот и жаргонот на кој комуницираат во организацијата и др.

Управувањето со организациската култура подразбира процес на постојано усовршување како и преиспитување на веќе имплементираниот систем на

⁴⁴ Небојша Јаничијевиќ, „Организациона култура и менаџмент“, Белград, 2012.

вредности и доминантни правила на однесување, со цел да се проследат потребите на средината и околностите.⁴⁵

3.6- Адаптирање на структурата на организацијата во согласност со промените

Организационата адаптација има за цел прилагодување на организацијата на промените кои се случуваат во опкружувањето. Без разлика на видот и големината на промените, кои се составен дел на секоја организација, тие предизвикуваат постојано прилагодување, односно адаптирање, како на вработените така и на другите ресурси во организацијата.

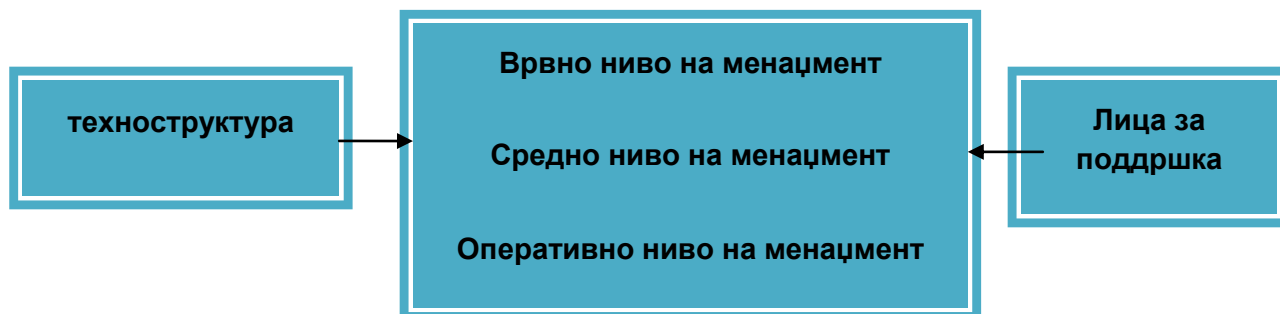
За време на промената, ако членовите на организацијата ја прифатат промената, или ако веруваат дека таа ќе им донесе полза, тие рапидно ќе се адаптираат на промените. Како спротивност на ова, негативните ставови кон промените може да имаат обратен ефект намалувајќи ја веројатноста за адаптација на организацијата.

Начинот на кој вработените соработуваат и начинот на адаптирање на организациската структура имаат главна улога во трајноста и квалитетот на организацијата.⁴⁶

Имплементацијата на промените предизвикува адаптирање на структурата на организацијата во согласност со извршените промени. Ова адаптирање условува такви внатрешни промени кои се насочени кон повисоко ниво на организираност во организацијата што од своја страна има за цел да воспостави механизам за одржување. Механизмот за одржување има задача, во системот на организацијата, да воспостави внатрешна рамнотежа помеѓу организационите подсистеми и елементите на системот.

⁴⁵ Трајче Мицески, „Улогата на менаџерот-лидер во формулирање и имплементација на организациската стратегија“, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, 2007.

⁴⁶ Исак Адигес, „Управување со промените“, Нови Сад, 2008.

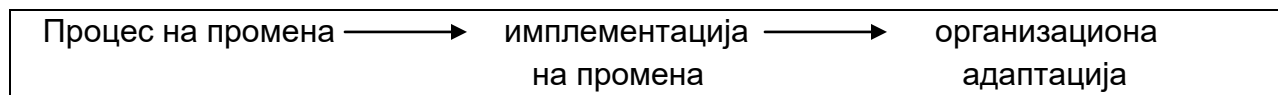


Слика 8. Пет основни делови на организационата структура

Figure 8. Five basic parts of the organizational structure

Адаптацијата на сите делови од организационата структура по настанатите промени има карактеристики на варијабила, што значи дека се менува, односно постојано е активна. Ова произлегува од фактот што во организацијата и по имплементацијата на основната промена следат постојано мали одредени промени.

На пример, во една здравствена установа имплементирана е промена, а тоа е формирање на нов оддел за интервентна кардиологија при што се обучени медицински сестри за работа во сала, доедуцирани се доктори за интервенции и кардиолошки прегледи. Имплементирана е промената, но адаптацијата не завршува овде. Имено, за кратко време се набувава ново кардиолошко ехо со поголеми перформанси, а ова бара нова адаптација, поголем број на персонал, едукација и медицинска обука. Значи, имаме континуитет на адаптација на организацијата, на здравствената установа во согласност со промените.



Слика 9 Процес на имплементација на промена во здравствено одделение

Figure 9 Process of implementation of a change in the health department

Една од задачите на врвниот менаџер претставува стратешката контрола која има за цел да утврди дали во организацијата каде што е имплементирана промената е воспоставена соодветна адаптација во согласност со промените. Ова е со цел промената да биде ефикасна и да придонесе да се спроведе визијата и да се исполнат зацртаните позитивни цели на организацијата.

Денес, сè поактуелна, како посебна дисциплина се развива организационата адаптација, па оттаму е и значењето на адаптацијата за опстанок и развој на организацијата во која во континуитет се имплементираат бројни промени предизвикани како од промените во самата организација така и од промените кои се случуваат во опкружувањето.

ЧЕТВРТИ ДЕЛ

4- ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ

4.1- Методологија на истражувањето

4.1.1- Оправданост на истражувањето

Оправданоста на истражувањето произлегува од самото значење на промените и нивната сè поголема актуелизација. Промените се неопходни за изградба, развој и опстанок на установите, без разлика дали станува збор за здравствена установа или организација од друг вид и карактер.

Имајќи го предвид фактот дека промените се комплексна појава, доволно е јасна оправданоста од истражување на иницирање, имплементација и одржување на ефикасни промени.

Промената е збор којшто денес се слуша на секое место и во разни ситуации. Се употребува кај промена на место, мислење, ставови, вредности, но и кај организациони промени. Промената е неизбежен и силен дел од животот.⁴⁷

Заради целосна идентификација на ефикасни промени, при самото истражување се прави осврт, од *една страна*, како на промените, нивната имплементација и одржување гледаат вработените во здравствените установи, и, од *друга страна*, како на нив гледаат менаџерите и тоа врвните менаџери и менаџерите од сите нивоа.

4.1.2- Предмет на истражувањето

Во овој труд насловен како „Согледување на промените, креирање на предуслови и имплементирање на позитивните промени во организации со фокус

⁴⁷ Т.Мицески „Стратегиски менаџмент-во новиот конкурентски амбиент,, Штип 2010

на здравствената дејност“ предметот на истражување претставува проучувањето на промените и тоа:

- како да се иницира одредена промена во установата;
- како да биде имплементирана таа промена преку намалувањето на факторите на отпор;
- како да се одржи примената, а со цел ефикасно и ефективно подобрување на работењето на здравствената установа, кое е насочено кон задоволување на потребите на пациентите.

Во рамките на темата, при истражувањето најнапред е направено проучување на досегашните теории за организациските промени. Посебен акцент е ставен на вработените, но и на менаџерите на сите нивоа како носители на активностите на промените. Проучувавме што е тоа што треба да се воспостави во установата за да може ефикасно да се иницира и имплементира промената.

Промените ги разгледуваме од аспект на позитивните промени – значи не кои било промени, туку оние промени кои придонесуваат за опстанок и развој на установата.

По синтетизирање на податоците од истражувањето, на крајот од трудот се изнесени соодветни заклучни согледувања.

4.1.3- Цели на истражувањето

Целта на овој труд, преку теоретски аспекти за промените, претставува осознавање на предусловите кои влијаат врз создавање на организациска клима со позитивни вредности кои ќе влијаат врз ефикасно иницирање, имплементација и одржување на ефикасни промени.

Содржината е конципирана на таков начин со кој етапно се доаѓа до осознавање на промените, нивното влијание врз вработените, отпорот и нивното прифаќање.

Промената, како проблематика која се истражува, претставува комплексна проблематика затоа што на една страна го имаме менаџерот кој сака да имплементира одредена суштинска промена, а од друга страна се вработените кои треба да ја имплементираат промената.

Навидум едноставно, но во пракса тоа е сложен процес врз кој влијаат низа фактори кои е потребно да се осознаат со цел да се имплементира и одржи промената која е насочена кон позитивни ефекти во установата.

Како неминовност, при истражувањето, се наметнува општествената цел, односно остварувањето на општествена корисност од истражувањето.

Општествената корисност се утврдува преку конкретни систематизирани научни придобивки меѓу кои спаѓаат:

- изградба на модел со кој ќе се создаде организациска култура заснована врз користење и преферирање на позитивни вредности кои влијаат врз ефикасно, позитивно, ефектуирање на вработените;

- континуирана обука во установите на вработените, но и на менаџерите за примена на позитивни вредности кои се услов за осознавање од потреба за имплементација на промена;

- континуирана имплементација, односно дизајнирање на таква организациска култура во установата која ќе овозможи препознавање на времето за имплементација на промена, нејзино прифаќање и одржување.

4.2- Хипотетичка рамка

Хипотетичката рамка во овој труд е збир на неколку хипотези кои се обидуваме да ги докажеме.

Генерална хипотеза А: Постои значајна поврзаност помеѓу практиките на управување од страна на менаџерите и прифаќањето на промените од страна на вработените во организацијата.

Потхипотеза А1: Постои поврзаност помеѓу практиките на активна поддршка и прифаќањето на промените.

Потхипотеза А2: Постои поврзаност помеѓу практиките на комуникација и прифаќањето на промените.

Потхипотеза А3: Постои поврзаност помеѓу расположливите ресурси во организацијата и прифаќањето на промените.

Потхипотеза А4: Постои значајна поврзаност помеѓу практиките на мотивација и прифаќањето на промените.

Потхипотеза А5: Постои поврзаност помеѓу расположливиот персонален капацитет и прифаќањето на промените.

Потхипотеза А6: Постои поврзаност помеѓу едукацијата на вработените и прифаќањето на промените.

Потхипотеза А7: Постои поврзаност помеѓу активноста на менаџерите од сите нивоа и прифаќањето на промените.

Потхипотеза А8: Постои поврзаност помеѓу користење на моќ и принуда од страна на менаџерите и прифаќањето на промените.

Потхипотеза А9: Постои поврзаност помеѓу времето потребно да се иницира, имплементира и одржи промената и прифаќањето на промените.

Потхипотеза А10: Постои поврзаност помеѓу презентирањето на позитивните ефекти од промените и прифаќањето на промените.

4.2.1- Општ осврт кон емпириските истражувања

Спроведените емпириски истражувања, при што беа применети анкета, интервју и набљудување, а сето тоа надополнето со стручна литература од областа „промени“, како крајна цел имаа да се оформи согледување за непречено (односно со намален отпор на промени) имплементирање на позитивни промени во организацијата. Односно, утврдивме што е тоа што е најбитно за иницирање, имплементација и одржување на ефикасна промена и тоа, од една страна, што преферираат вработените и, од друга страна, што преферираат менаџерите.

Основното истражување беше извршено преку анкети спроведени во две здравствени установи во Општина Штип во периодот септември-ноември 2017

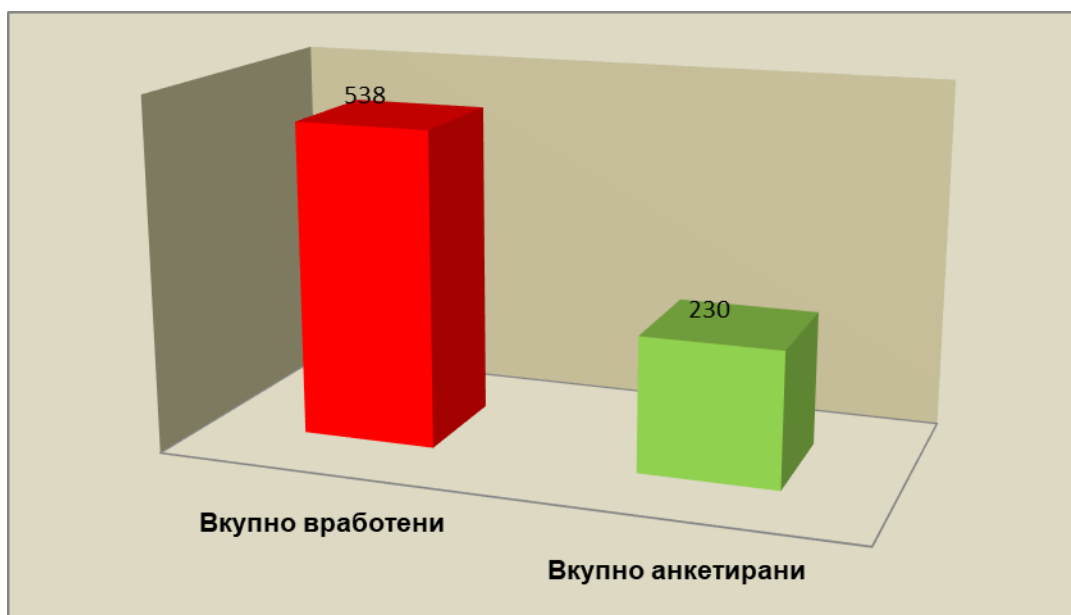
година. Вкупниот број на вработени во установите изнесува 538, а беа анкетирани 230 испитаници или 42,7 % од вкупниот број вработени.

Табела 3. Вкупно вработени и вкупно анкетирани

Table 3. Total employees and total surveyed

Вкупно вработени	538	100 %
Вкупно анкетирани	230	42,7 %

Следи графички приказ:



Графикон 2. Вкупно вработени и вкупно анкетирани

Chart 2. Total employees and total surveyed

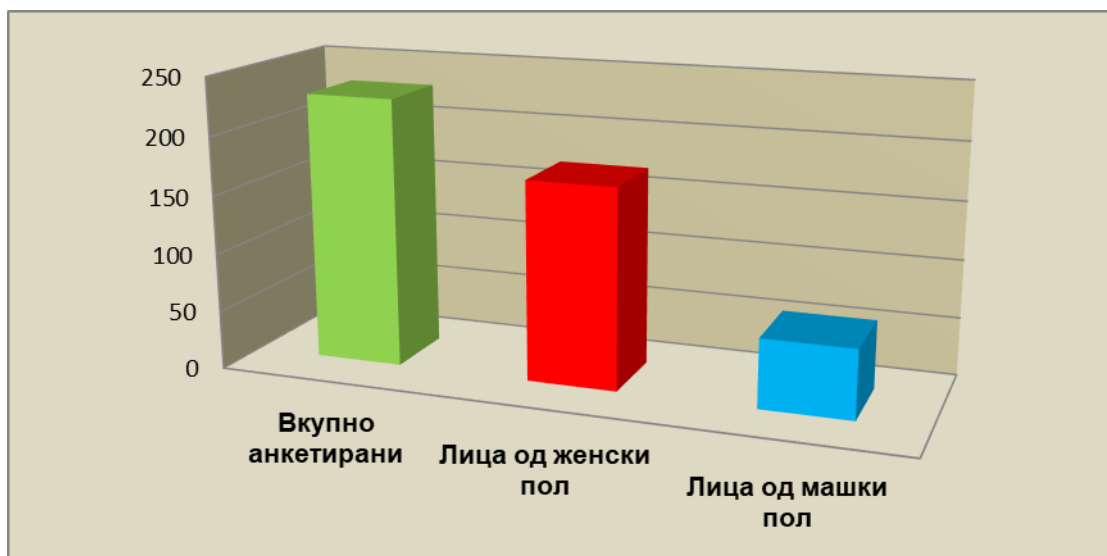
Од вкупниот број испитаници (230), 171 лице или 74,3 % се лица од женски пол и 25,7 % или 59 лица се од машки пол со различна стручна спрема од областа на медицината.

Табела 4 Анкетирани по полова припадност

Table 4 Surveyed men and women

Вкупно анкетирани	230	100 %
Лица од женски пол	171	74,3 %
Лица од машки пол	59	25,7 %

Графичкиот приказ е следниов:



Графикон 3 . Анкетирани по полова припадност

Chart 3 Surveyed men and women

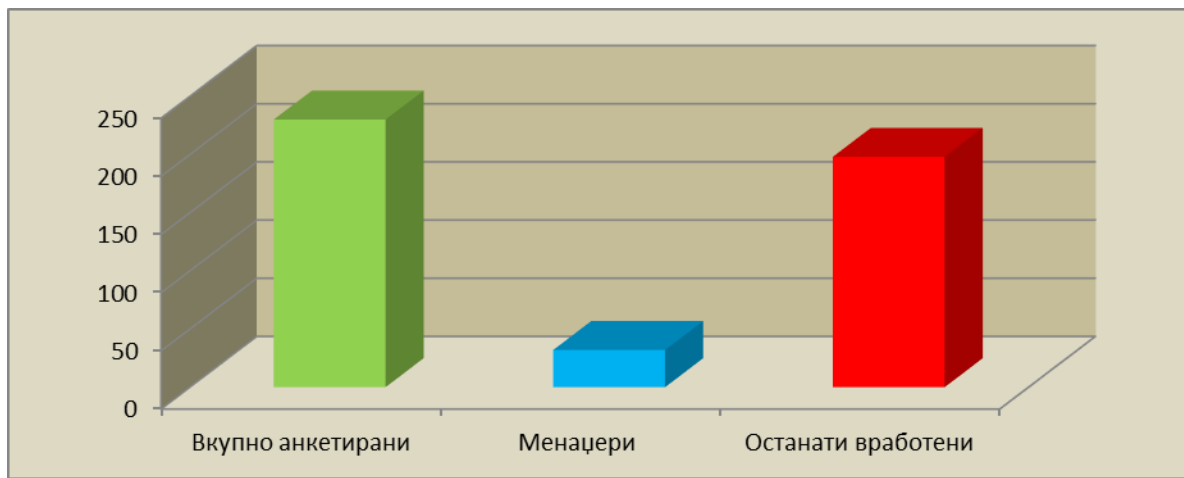
Од вкупно анкетираните 230 лица, 32 лица се менаџери од различни нивоа, а 198 лица медицински и помошен медицински персонал во здравствените установи.

Табела 5. Структура на анкетираните менаџери и преостанатите вработени

Table 5. Structure of surveyed managers and other employees

Вкупно анкетирани	230	100 %
Менаџери	32	14 %
Преостанати вработени	198	86 %

Следи сликовитиот приказ.



Графикон 4 Структура на анкетираниите менаџери и преостанатите вработени

Chart 4. Structure of surveyed managers and other employees

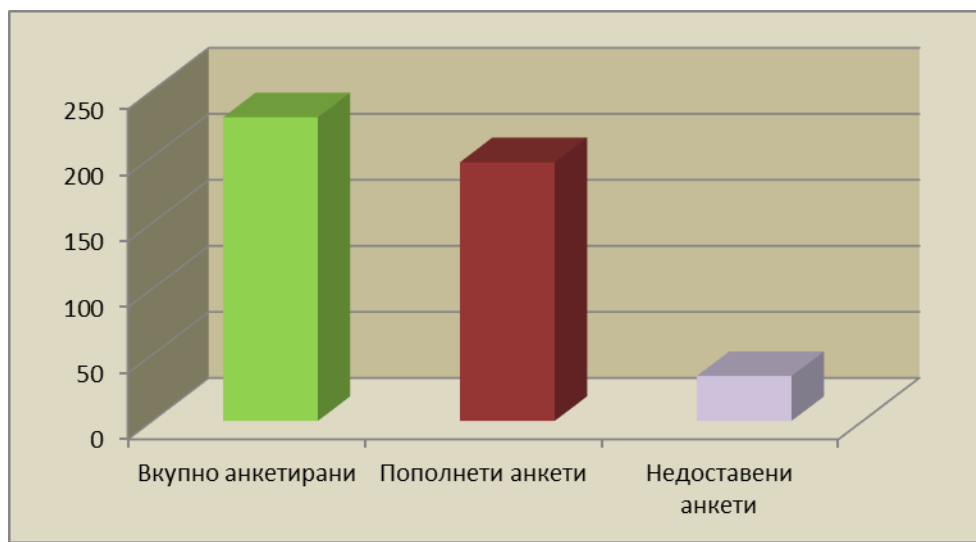
Од вкупно предадени анкетни листови на 230 вработени, пополнети, одговорени прашалници вратија 196 лица што е 85,2 % од вкупниот број анкетирани, а 34, односно 14,8 %, не ги вратија прашалниците пополнети, од кои 3 менаџери, а 31 од преостанатите вработени во здравствените установи.

Табела 6 Пополнет и непополнет прашалник

Table 6 Filled in and missing questionnaire

Вкупно анкетирани	230	100 %
Пополнети анкети	196	85,2 %
Недоставени анкети	34	14,8 %

Прикажано графички изгледа вака:



Графикон 5. Број на лица кои го пополниле и кои не го пополниле прашалникот

Chart 5 Filled in and missing questionnaires

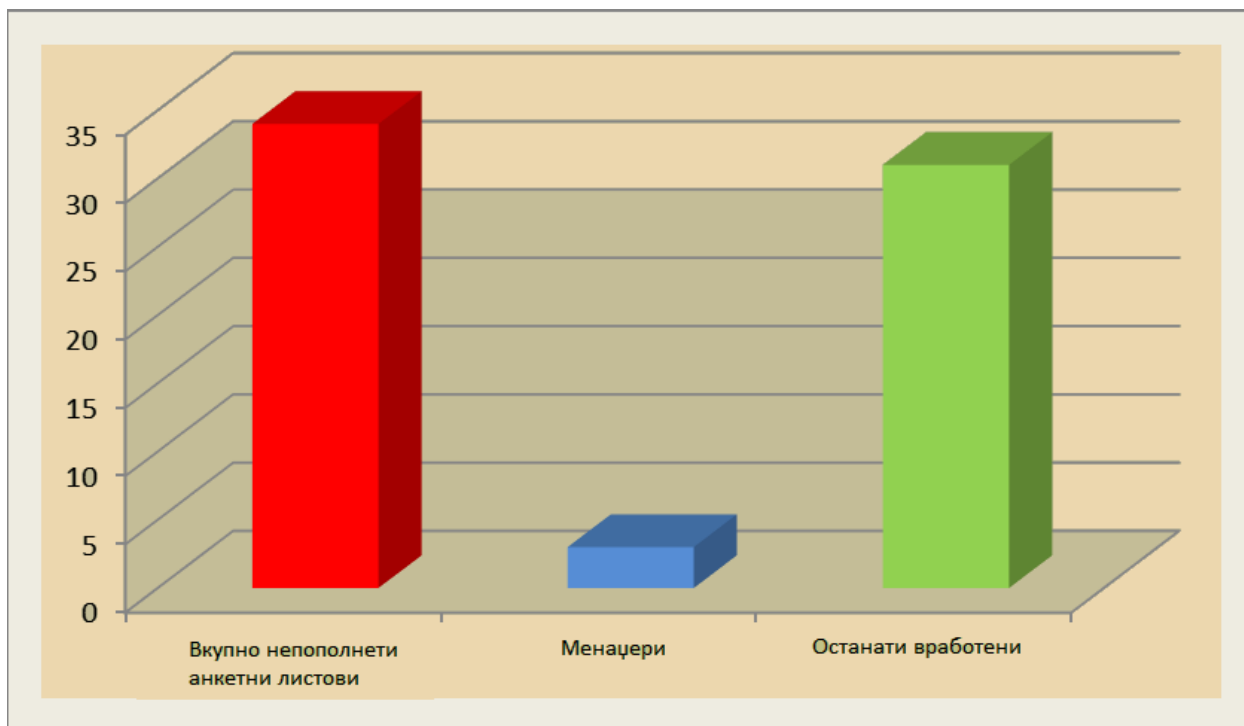
Заради прегледност ќе бидат претставени бројот на непополнети анкетни листови, како од страна на менаџерите, така и од страна на вработените, а тоа ќе биде претставено табеларно и графички.

Табела 7. Непополнети анкетни листови од страна на менаџерите и од преостанатите вработени

Table 7. Unfilled questionnaires by managers and other employees

Групи на испитаници	Учество во вкупниот број на непополнети анкетни листови		Учество на непополнети анкетни листови по анкетираните групи на испитаници	
	N	%	N	%
Менаџери	3	14,8 %	32	9,4 %
Останати вработени	31	85,2 %	198	15,6 %
Вкупно	34	100 %	230	14,8 %

Следи графички приказ



Графикон 6 Непополнети анкети од менаџерите и од другите вработени

Chart 6 Unfilled questionnaires by managers and other employees

Освен извршената анкета се спроведе интервју со цел да оформиме појасна слика за тоа како да се дојде до намалување на отпорот кон промени и како ефикасно да се иницира и имплементира промената.

4.3- Користени методи во емпириското истражување

Истражувањето на проблематиката во трудов „Согледување на промените, креирање на предуслови и имплементирање на позитивните промени во организации со фокус на здравствената дејност“, а со цел сегментите во истражувањето да бидат што е можно поцелосно заокружени, применети се квалитативни и квантитативни методологии и методи како што се:

- *анкета;*
- *интервју;*

- набљудување;
- компарација;
- статистичка анализа.

Преку анкетата, како метод, се осознаваат вредностите кои е потребно да се практикуваат во установата за да може да се имплементира и одржува промената и тоа, од една страна, оние вредности и предуслови кои ги бараат, кои ги посакуваат вработените, и, од друга страна, вредностите посакувани од страна на менаџерите од сите нивоа.

Освен анкетните прашалници, а во согласност со нив, вршени се интервјуа во дискретна, неформална и пријателска атмосфера со цел да се добие појасна претстава за состојбите во здравствените установи кои се резултат на потребите од промени во установата.

Како еден од методите на истражување, набљудувањето беше применето во три здравствени установи со цел поцелосно да се осознае состојбата во здравствените установи и влијанието на менаџерите во насока на имплементација на промени.

Утврдените податоци од истражувањето се прикажани во табели со вертикални бар графикони, т.н. столпчиња и линиски графикони.

Анкетата како метод на истражување е спроведена со формулирање на прашалници со прашања за вработените и за менаџерите, поделени во неколку групи на искази.

Стандардизираните анкетни прашања за вработените и менаџерите заедно со понудените одговори се претставени во следната табела:

Табела 8. Прашања и понудени одговори за вработените и за менаџерите во анкетен прашалник
Table 8. Issues and offered responses to employees and managers in the survey questionnaire

Ред. бр.	Вработени	Менаџери	Понудени одговори
1.	Дали за прифаќање на промената ви е потребна активна поддршка	Дали за имплементација на промената ви е потребна активна	Да Не

	од врвниот менаџмент?	поддршка од вработените?	Без одговор
2.	Дали ви е потребна отворена и конзистентна комуникација со менаџерите?	Дали ви е потребна отворена и конзистентна комуникација со вработените?	Да Не Без одговор
3.	Дали организацијата располага со соодветни ресурси за имплементација на промената?	Дали организацијата располага со соодветни ресурси за имплементација на промената?	Да Не Без одговор
4.	Дали сте доволно мотивирани за да ја прифатите промената?	Дали доволно ги мотивирате вработените за да ја прифатат промената?	Да Не Без одговор
5.	Дали се потребни персонални промени за да се имплементира промената?	Дали се потребни персонални промени за да се имплементира промената?	Да Не Без одговор
6.	Дали е потребна едукација на вработените за да се имплементира промената?	Дали би организирале едукација на вработените за побрзо имплементирање на промената?	Да Не Без одговор
7.	Дали менаџерите од сите нивоа активно учествуваат во имплементацијата на промената?	Дали е потребно активно учество на менаџерите од сите нивоа за имплементирање на промената?	Да Не Без одговор
8.	Дали менаџерите користат моќ и принуда за да се реализира промената?	Дали е потребно да користите моќ и принуда за имплементација на промената?	Да Не Без одговор
9.	Дали е потребно време за да се иницира, имплементира и одржи одредена промена?	Дали е потребно време за да се иницира, имплементира и одржи одредена промена?	Да Не Без одговор
10.	Дали менаџерите ги презентираат позитивните ефекти од промената?	Дали менаџерите ги презентираат позитивните ефекти од промената?	Да Не Без одговор

4.4- Резултати од направеното емпириско истражување

Емпириските истражувања се вршени на двете групи на испитаници: вработените и менаџерите, со исти прашања, но од аспект на тоа како менаџерите постапуваат со начинот како да се имплементира промената

согледано од страна на вработените. Но, и анализа на битните активности кои ќе придонесат за ефикасна имплементација на промени во здравствените установи согледани од страна на менаџерите од сите нивоа во здравствените установи како носители на проектот од иницирање преку имплементација до одржување на промената.

Пресметката на χ^2 тестот е пресметувн преку процентуалната застапеност на одговорите со цел да се задржи соодносот на одговорите од страна на вработените и менаџерите.

Одговорите на *првото прашање*, со кое се утврдува потхипотезата A1 „Постои поврзаност помеѓу практиките на активна поддршка и прифаќањето на промените“, формулирана врз основа на прашањето од анкетниот лист кое гласи „Дали за прифаќање на промената ви е потребна активна поддршка од врвниот менаџмент (од вработените)“, како и процентуалната застапеност на вработените и на менаџерите се прикажани подолу во табелата 9.

Табела 9 – Одговор на вработените и на менаџерите на прашањето за влијанието на активната поддршка и процентуална застапеност

Table 9 - Employees and managers answers to the question of the impact of active support and percentage representation

прашање	одговор	вработени		менаџери	
		n	%	n	%
Дали за прифаќање на промените ви е потребна активна поддршка од врвниот менаџмент (од вработените)?	да	131	78	24	83
	не	30	18	4	14
	Без одговор	6	4	1	3
	Вкупно	167	100	29	100
$\chi^2 = 0,798$					

$$C = 0,063$$

Според пресметката, вредноста на хи квадрат тестот изнесува 0,798 кое е помало од теоретската таблична вредност што одговара за 2 степени на слобода, на ниво на доверба од 95 % кое изнесува 5,991.

Додека, пак, коефициентот на контингенција (C), кој се користи да се осознае интензитетот на меѓусебна поврзаноста (односно соодветствувањето) на исказите на испитуваните менаџери и вработени изнесува $C=0,063$, при што може да се заклучи дека интензитетот на меѓусебна поврзаност на одговорите на двете групи е многу слаб, односно не постои поврзаност.

Ова значи дека одговорите на менаџерите и на вработените соодветствуваат и затоа хипотезата може да се прифати.



Графикон 7 Графички приказ на одговорите на вработените и менаџерите во однос на позитивното влијание на активната поддршка за промените.

Chart 9 - Employees and managers answers to the question of the impact of active changes support

По првото прашање и вработените и менаџерите, најмногу одговараат со одговор да, што значи дека се согласуваат за тоа дека за примена на промена потребно е да се има активна поддршка. Значи, вработените се на мислење дека им е потребна активна поддршка од страна на менаџерите за да ја имплементираат промената – 78 % се изјасниле дека им е потребна активна

поддршка од страна на менаџерите, а исто и менаџерите, и тоа со 83 %, се изјаснуваат дека е потребна поддршка од вработените за да може да ја имплементираат промената во установата.

Со *второто* прашање кое гласи „Дали ви е потребна отворена и конзистентна комуникација со менаџерите (со вработените) за прифаќање на промените?“ ја докажуваме потхипотезата A2 која во согласност со прашањето ја формулиравме на следниот начин: *Постои поврзаност помеѓу практиките на комуникација и прифаќањето на промените.*

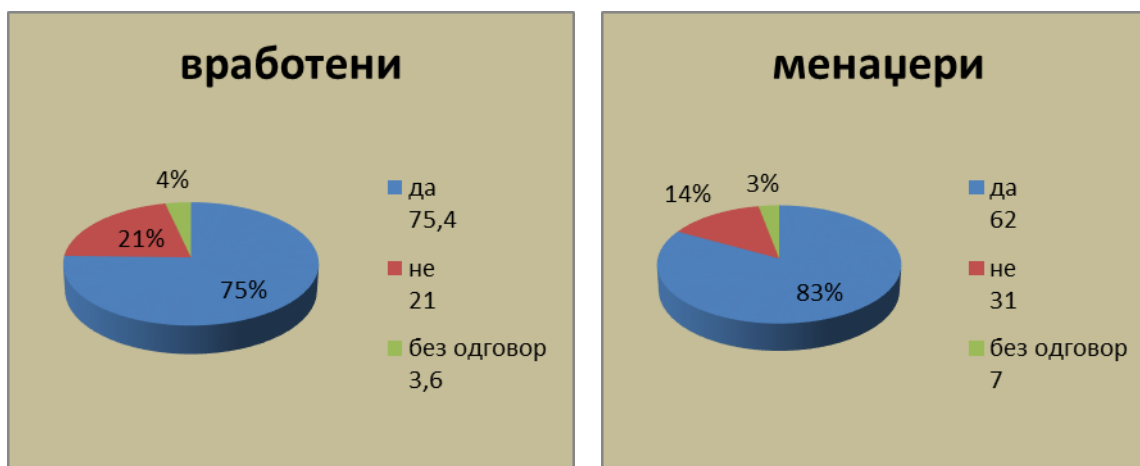
Одговорите ги дадоа следните резултати кои се прикажани во табела 10:

Табела 10 - Дали ви е потребна отворена и конзистентна комуникација со менаџерите (со вработените)

Table 10 Do you need an open and consistent communication with managers (with employees)

прашање	одговор	вработени		менаџери	
		n	%	n	%
Дали ви е потребна отворена и конзистентна комуникација со менаџерите (со вработените) за прифаќање на промените?	да	126	75,4	18	62
	не	35	21	9	31
	Без одговор	6	3,6	2	7
	Вкупно	167	100	29	100
$X^2 = 4,320$ $C = 0,145$					

Според пресметката, вредноста на хи квадрат тестот изнесува 4,320 кое е помало од теоретската таблична вредност што одговара за 2 степени на слобода, на ниво на доверба од 95 % кое изнесува 5,991. Помалиот износ на X^2 квадрат – тестот, значи дека потхипотезата A2 може да се прифати.



Графикон 8 Графички приказ на одговорите на вработените и менаџерите во однос на позитивното влијание на меѓусебната комуникација со цел ефикасно прифаќање на промените
Chart 8 Graphic representation of the employees and the managers responses regarding the positive influence of the mutual communication in order to effectively accept the changes

На второто прашање најмногу е одговорено со одговорот **да** и тоа и од страна на вработените, со 75 %, и од страна на менаџерите, со 62 %. Ова значи дека се согласуваат за тоа дека за примена на промена потребно е да се има меѓусебна комуникација со цел да се прифати и да се имплементира промената. Кај менаџерите овој процент е помал, а е поголем процентот со одговор **не** каде изнесува 31 %, а кај вработените 21 %. Значи, поголем процент од менаџерите се на мислење дека не е битна комуникацијата за имплементација на промената, но сепак преовладуваат одговорите кои се одговорени со **да**, значи сепак комуникацијата има позитивно влијание за прифаќање на промената во установата.

Коефициентот на контингенција (C), изнесува $C=0,145$, при што може да се заклучи дека интензитетот на меѓусебна поврзаност на одговорите на двете групи и овде е многу слаб.

Потхипотезата A3, „Постои поврзаност помеѓу расположливите ресурси во организацијата и прифаќањето на промените“, поставена врз основа на

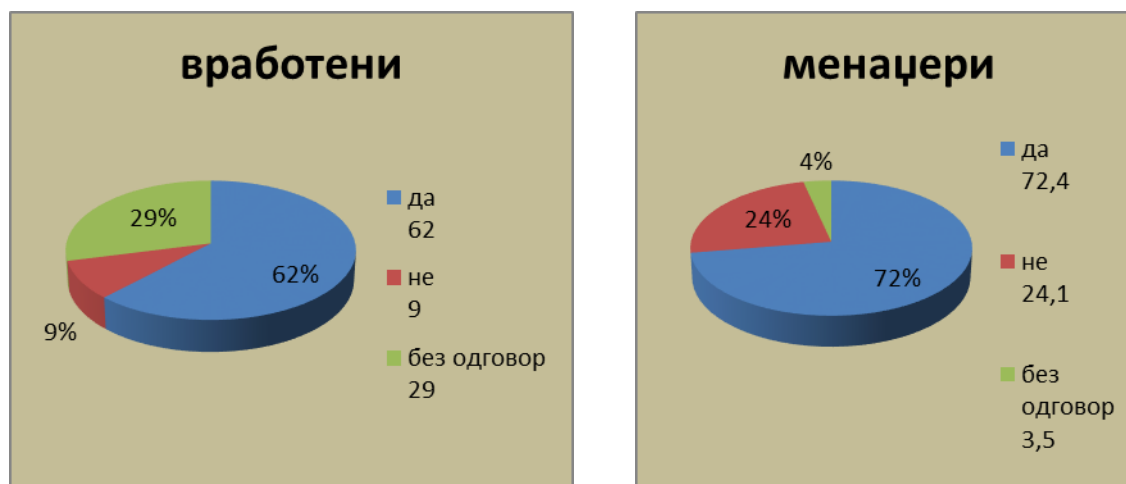
прашањето од анкетниот лист под бр. 3 кое гласи „Дали организацијата располага со соодветни ресурси за имплементација на промената?“, ја утврдивме преку резултатите кои се дадени во следната табела:

Табела 11 - Поврзаност помеѓу расположливите ресурси во организацијата и прифаќање на промената.

Table 11 - Connection between the organization's available resources and acceptance of the change.

прашање	одговор	вработени		менаџери	
		n	%	n	%
Дали организацијата располага со соодветни ресурси за имплементација на промената?	да	104	62	21	72,4
	не	15	9	7	24,1
	Без одговор	48	29	1	3,5
	Вкупно	167	100	29	100
$\chi^2 = 27,701$ $C = 0,349$					

Пресметаниот хи квадрат тест кој е еднаков на 27,701 е поголем од теоретската таблична вредност што одговара за 2 степени на слобода, на ниво на доверба од 95 % кое изнесува 5,991 – во случајот поставената потхипотеза А3 не се прифаќа. Ова значи дека не соодветствуваат одговорите на испитаните групи за тоа дали организацијата располага со соодветни ресурси за имплементација на промената и прифаќање на промените иницирани од страна на менаџерите.



Графикон 9 - Графички приказ на одговорите на вработените и менаџерите во однос на располагањето со соодветни ресурси за имплементација на промената

Chart 9 - Graphic representation of the responses of employees and managers regarding the disposal of appropriate resources for the implementation of the change

Дадените одговори од страна на вработените и на менаџерите, по прашањето за важноста на расположливите ресурси на организацијата за прифаќање и имплементација на промените, се разликуваат особено во одговорот каде што вработените се *без одговор*, и тоа 29 %, а на истото прашање менаџерите останале *без одговор* само со 3,5 %. Голема е разликата и кај одговорот *не* затоа што со *не* вработените одговориле со 9 %, а менаџерите со 24,1 %. Сепак, преовладуваат одговорите со *да* и тоа и кај вработените и кај менаџерите, што значи дека двете испитувани категории се на мислење дека е потребно располагање со соодветни ресурси за имплементација на промените, но и покрај тоа потхипотезата не е прифатлива затоа што имаме поголема фреквенција од онаа која ја претпоставуваме.

Исто така, коефициентот на контингенција (C), изнесува $C=0,349$, при што може да се заклучи дека интензитетот на меѓусебна поврзаност на одговорите на двете групи и овде е слаб со доза на умереност.

Четвртото прашање кое гласи „Дали сте доволно мотивирани за да ја прифатите промената (дали менаџерите доволно ги мотивираат вработените за да ја прифатат промената)“ е прашање со кое ја докажуваме потхипотезата A4:

дека постои значајна поврзаност помеѓу практиките на мотивација и прифаќањето на промените. Одговорите на даденото прашање се прикажани табеларно:

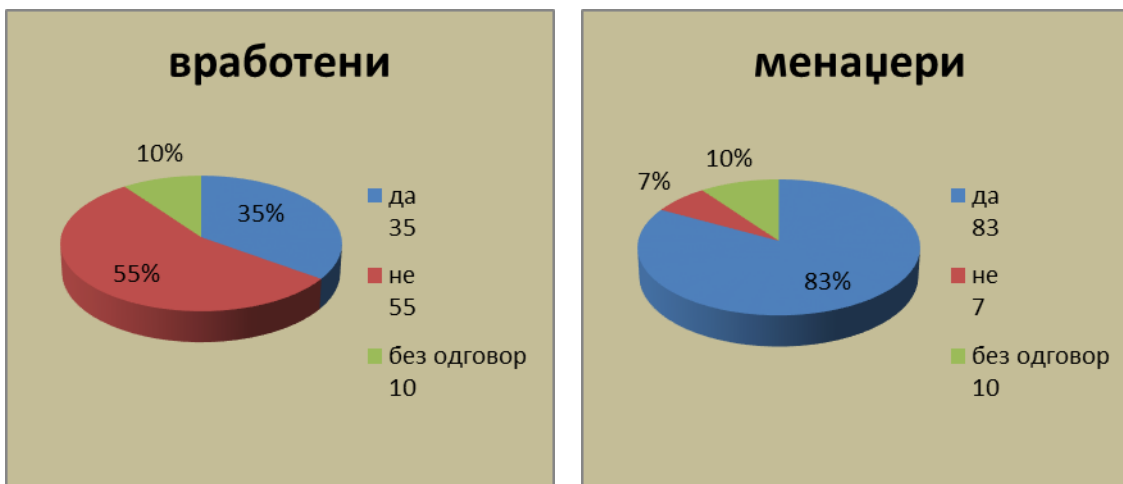
Табела 12 - Поврзаност помеѓу практиките на мотивација во организацијата и прифаќање на промената.

Table 12- Relationship between the organization's motivation practices and acceptance of the change

прашање	одговор	вработени		менаџери	
		n	%	n	%
„Дали сте доволно мотивирани за да ја прифатите промената (дали менаџерите доволно ги мотивираат вработените за да ја прифатат промената)?“	да	58	35	24	83
	не	92	55	2	7
	Без одговор	17	10	3	10
	Вкупно	167	100	29	100
$\chi^2 = 56,687$ $C = 0,470$					

Пресметаната вредност на χ^2 -квадрат тест изнесува 56,687 и е поголемо од очекуваната вредност, односно теоретската таблична вредност што одговара за 2 степени на слобода, на ниво на доверба од 95 % кое изнесува 5,991 – во случајот поставената потхипотеза A4 не се прифаќа. Ова значи дека не постои поврзаност помеѓу практиките на мотивација во организацијата и прифаќање на промената.

Тоа го покажува и пресметаниот коефициент на контингенција (C) кој изнесува $C=0,470$, при што може да се заклучи дека интензитетот на меѓусебна поврзаност на одговорите на двете групи и овде е умерен.



Графикон 10 - Графички приказ на одговорите на вработените и менаџерите во однос на мотивација во организацијата и прифаќање на промената.

Chart 10 - Graphic representation of the responses of employees and managers in terms of motivation in the organization and acceptance of the change.

Од графичкиот приказ очигледна е разликата на одговорите кои ги имаат дадено вработените и менаџерите. Имено, вработените во здравствените установи, и тоа 55 %, одговараат дека не се доволно мотивирани за да ги прифатат промените, наспроти менаџерите кои одговараат дека доволно ги мотивираат вработените, и тоа со да одговориле 83 %. Оваа разлика произлегува од различните мислења и перцепција за мотивацијата. Значи, вработените и менаџерите по ова прашање имаат дијаметрално спротивни одговори. Додека активностите кои ги извршуваат менаџерите се насочени кон мотивација, вработените нив не ги прифаќаат, што укажува дека постојат различни погледи кај вработените и кај менаџерите.

Петтото прашање, докажувањето на потхипотезата А5 која е дефинирана дека *постои поврзаност помеѓу расположливиот персонален капацитет и прифаќањето на промените*, а чие анализирање се спроведе преку одговор од страна на вработените и од страна на менаџерите, на прашањето: *Дали се потребни персонални промени за да се имплементира промената*, ги даде резултатите кои ги прикажуваме во наредната табела:

Табела 13 - Поврзаност помеѓу расположливиот персонален капацитет и прифаќањето на промените

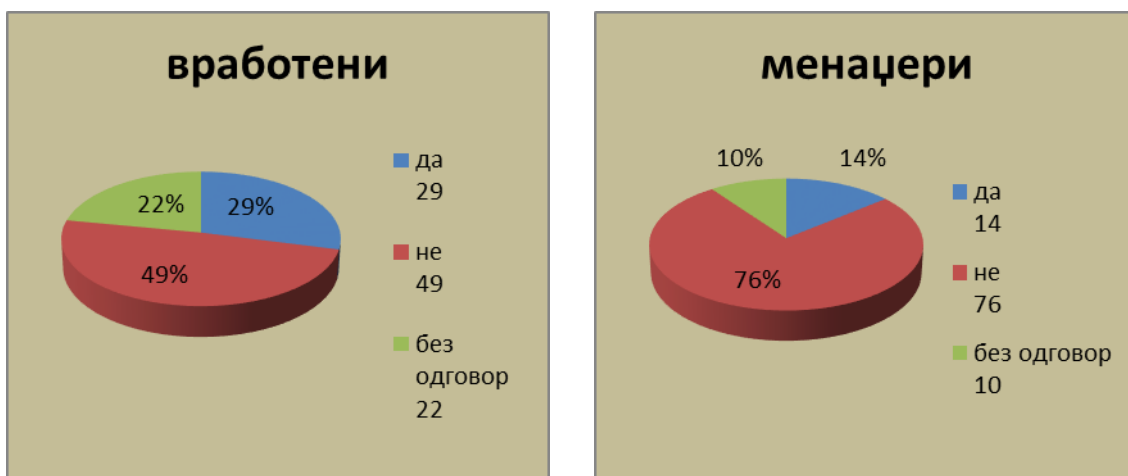
Table 13 - Connection between available personal capacity and acceptance of changes

прашање	одговор	вработени		менаџери	
		n	%	n	%
Дали се потребни персонални промени за да се имплементира промената?	да	49	29	4	14
	не	82	49	22	76
	Без одговор	36	22	3	10
	Вкупно	167	100	29	100
$\chi^2 = 15,565$ $C = 0,269$					

Пресметаната вредност на χ^2 -тестот, изнесува 15,565 и е поголем од очекуваната теоретска таблична вредност 5,991. Оваа поголема вредност укажува на тоа дека не постои поврзаност помеѓу исказите на испитаните групи, за имплементација на промената и персоналните промени, што значи дека не ја прифаќаме потхипотезата A5.

Исто така, и овде пресметаниот коефициент на контингенција (C) изнесува $C=0,269$, при што може да се заклучи дека интензитетот на меѓусебна поврзаност на одговорите на двете групи и овде е слаб.

Разликата во одговорите на вработените и менаџерите ќе ја претставиме графички со што ќе се добие појасна претстава за разликата во одговорите на двете групи на испитаници:



Графикон 11 - Графички приказ на одговорите на вработените и менаџерите во однос на персоналните промени во организацијата и прифаќање на промената.

Chart 11 - Graphic representation of the responses of employees and managers regarding personal changes in the organization and acceptance of the change.

Постои разлика помеѓу дадените одговори на вработените и менаџерите. Имено, според вработените потребна е персонална промена за да се имплементира промената. Со да одговориле 29 %, а само 14 % од менаџерите се на мислење дека се потребни персонални промени. Менаџерите најмногу на ова прашање одговориле со не и тоа 76 % од нив сметаат дека за имплементација на промена не се потребни персонални промени, а вработените со не одговориле 49 %. Споредбено, одговорите на вработените и на менаџерите по ова прашање се разликуваат, но и во двете групи на вработени преовладува одговорот дека за да се имплементира промената не се потребни персонални промени.

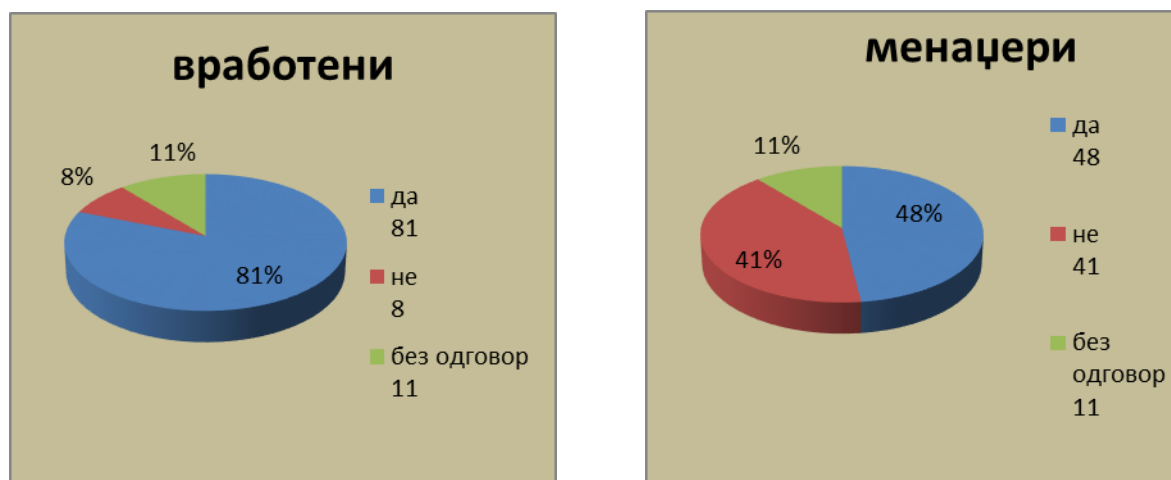
Одговорите на шестото прашање кое гласеше дали за прифаќање на промената е потребна едукација со цел имплементирање на промените кое е поврзано со потхипотезата А6 која, пак, беше заснована врз тврдењето дека постои поврзаност помеѓу едукацијата на вработените и прифаќањето на промените, како и процентуалната застапеност на одговорите на вработените и на менаџерите, се прикажани подолу во табелата бр 14.

Табела 14 - Поврзаност помеѓу едукацијата на вработените и прифаќањето на промените
Table 14- Connection between employee education and acceptance of changes

прашање	одговор	вработени		менаџери	
		n	%	n	%
Дали се потребни персонални промени за да се имплементира промената?	Да	136	81	14	48
	Не	13	8	12	41
	Без одговор	18	11	3	11
	Вкупно	167	100	29	100
$\chi^2 = 30,665$ $C = 0,365$					

И овде, пресметаната вредност на χ^2 -тестот изнесува 30,665 и таа покажува големо несовпаѓање помеѓу одговорите на вработените и на менаџерите. Имено, пресметаната вредност на χ^2 -тестот која е 30,665 е поголем од теоретската вредност 5,991, па во случајот поставената потхипотеза H_0 не се прифаќа. Ова значи дека не постои поврзаност помеѓу практиките на едукација во организацијата и прифаќање на промената.

Пресметаниот коефициент на контингенција (C) изнесува $C=0,365$, при што може да се заклучи дека интензитетот на меѓусебна поврзаност на одговорите на двете групи и овде е слаб.



Графикон 12 - Графички приказ на одговорите на вработените и менаџерите во однос на едукацијата во организацијата и прифаќањето на промената.

Chart 12 - Graphic representation of the responses of the employees and managers regarding the organization's education and acceptance of the change.

Графичкиот приказ јасно ја претставува разликата на дадените одговори на вработените и на менаџерите по прашањето за едукацијата за промени и нејзината важност за иницирање, имплементација и одржување на промените во организацијата. Вработените, и тоа 81 %, се на мислење дека е потребна едукација преку која тие ќе се запознаат со промените и со бенефитот од нив, додека пак, помалку од половината менаџери, 48 %, даваат одговор дека е потребна едукација, а 41 % не прифаќаат дека е потребна едукација. За разлика од нив, само 8 % од вработените се изјасниле дека не е потребна едукација на вработените во организацијата. Резултатите од истражувањето јасно покажуваат дека вработените се заинтересирани за едукација со цел да ја разберат промената и на тој начин да ја прифатат без поголем отпор при иницирањето и имплементирањето на промената.

За потхипотезата A7, со која се докажува дали *постои поврзаност помеѓу активноста на менаџерите од сите нивоа и прифаќањето на промените*, а која ја утврдивме преку прашањето поставено на вработените и на менаџерите кое

гласи „Дали е потребно менаџерите од сите нивоа да учествуваат во имплементирањето на промената“, ги добивме следните резултати:

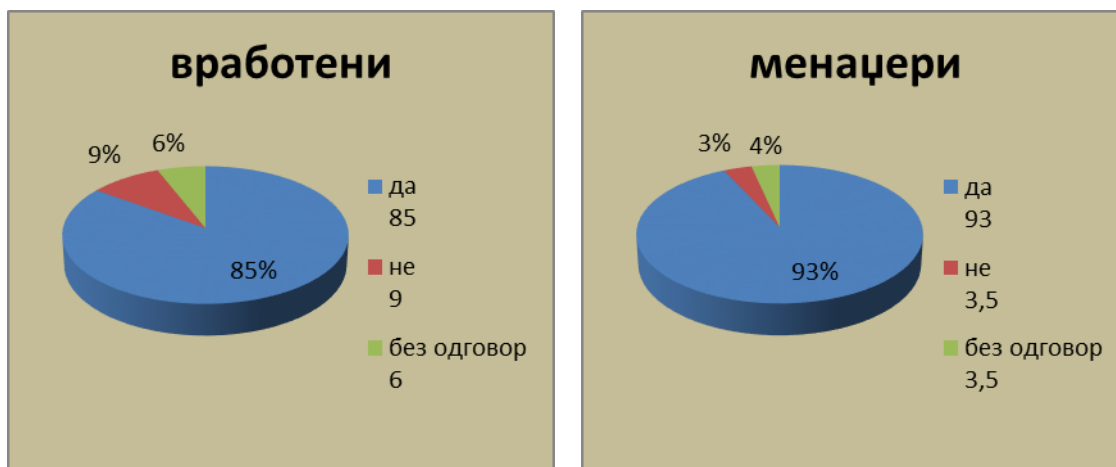
Табела 15 - Поврзаност помеѓу активноста на менаџерите од сите нивоа и прифаќањето на промените

Table 15. Relationship between the activity of managers from all levels and acceptance of the changes

прашање	одговор	вработени		менаџери	
		n	%	n	%
Дали е потребно менаџерите од сите нивоа да учествуваат во имплементирањето на промената?	да	89	85	27	93
	не	61	9	1	3,5
	Без одговор	17	6	1	3,5
	Вкупно	167	100	29	100
$\chi^2 = 3,437$ $C = 0,130$					

Според пресметката, вредноста на хи квадрат тестот изнесува 3,437. Оваа вредност е помала од теоретската таблична вредност што одговара за 2 степени на слобода, на ниво на доверба од 95 % кое изнесува 5,991 што значи дека одговорите на менаџерите и на вработените соодветствуваат и хипотезата A7 може да се прифати. Со истражувањето утврдивме дека постои поврзаност помеѓу активноста на менаџерите од сите нивоа и прифаќањето на промените.

Сепак, од пресметаниот коефициентот на контингенција (C), кој изнесува $C=0,130$, може да се заклучи дека интензитетот на меѓусебна поврзаност на одговорите на двете групи е многу слаб, односно речиси и не постои поврзаност на одговорите.



Графикон 13 - Графички приказ на одговорите на вработените и менаџерите во однос на потребата од учество на менаџерите од сите нивоа при имплементирањето на промената во организацијата.

Chart 13 - Graphic representation of the responses of the employees and managers regarding the need for participation of managers from all levels in implementing the change in the organization.

Графичкиот приказ јасно ни покажува дека и вработените, со 85 %, и менаџерите, со 95 %, се на мислење дека е потребно менаџерите од сите нивоа во организацијата да бидат вклучени во иницирањето и имплементацијата на промените. Само 9 % од вработените се изјасниле дека не е потребно вклучување на менаџерите при имплементирање на промената, а од менаџерите само 3,5 % се изјасниле дека не е неопходно нивното учество во реализација на промената. Дадените одговори по ова прашање ни даваат право да заклучиме дека вработените во организациите бараат активност од страна на менаџерите со цел да ја разберат промената, но бараат и сигурност во одлуките на менаџерите за позитивно ефектуирање во организацијата со имплементацијата и одржувањето на иницираната промена.

Осмото прашање поврзано со потхипотезата А8 се однесуваше на тоа дека постои поврзаност помеѓу користење на моќ и принуда од страна на менаџерите и прифаќањето на промените, е утврдено преку анкетниот прашалник во кој прашањето поставено на вработените и на менаџерите е формулирано како „Дали постои користење на принуда и моќ од страна на

менаџерите за да се прифатат промените“. Анкетирањето ги даде следните резултати прикажани подолу во табелата:

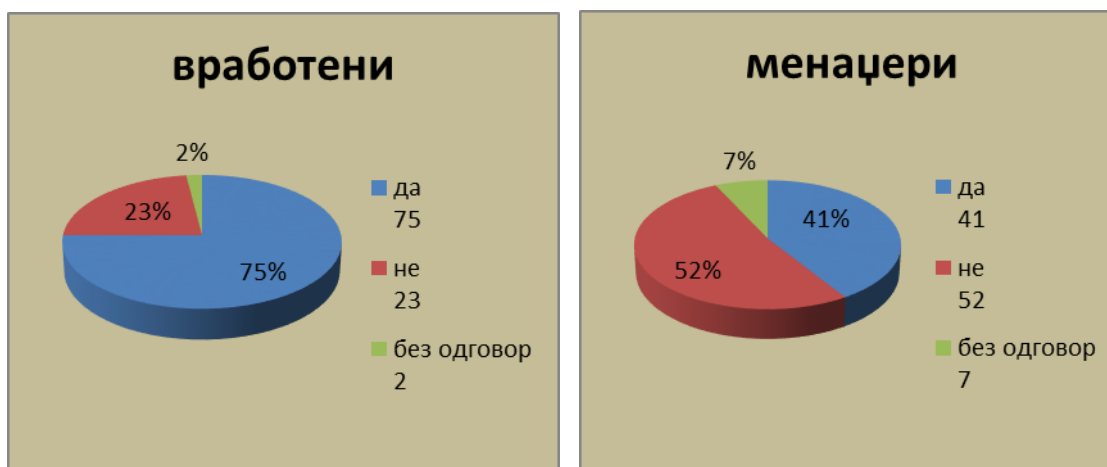
Табела 16 - Поврзаност помеѓу користењето на принудата и моќта од страна на менаџерите за прифаќање на промените.

Table 16- Relationship between the use of coercion and power by managers for accepting changes

прашање	одговор	вработени		менаџери	
		n	%	n	%
Дали се користи моќ и принуда од страна на менаџерите со цел да се реализира промената?	да	126	75	12	41
	не	38	23	5	52
	Без одговор	3	2	12	7
	Вкупно	167	100	29	100
$\chi^2 = 23,957$ $C = 0,327$					

Пресметаниот хи квадрат изнесува 23,957 што е поголемо од теоретската вредност од 5,991. Во случај кога пресметаната вредност е поголема од теоретската вредност се отфрла потхипотезата. Ова значи дека во нашиот случај ја отфрламе потхипотезата и констатираме дека не постои поврзаност помеѓу принудата и моќта со прифаќањето на промените.

Пресметаниот коефициент на контингенција (C) изнесува $C=0,327$, при што може да се заклучи дека интензитетот на меѓусебна поврзаност на одговорите на двете групи е слаб.



Графикон 14 - Графички приказ на одговорите на вработените и менаџерите во однос на користењето на моќ и принуда од страна на менаџерите со цел да се реализира промената

Chart 14 - Graphic representation of the responses of employees and managers regarding the use of power and coercion by managers in order to realize the change

На прашањето дали се користи принуда и моќ од страна на менаџерите кон вработените, а со цел да се реализираат промените, се дадени спротивни одговори. Додека 75 % од вработените одговориле дека од страна на менаџерите се користи принуда и моќ, наспроти нив 41 % од менаџерите одговориле дека ја користат формалната моќ која им е дадена со самата функција, а 52 % одговориле дека не користат моќ и принуда со цел да ја реализираат промената. Спротивните одговори ни даваат право да заклучиме дека не постои искреност во одговорите кои ги даваат менаџерите, или пак според нивните сфаќања тие се искрени одговори, што значи дека не постои еднаквост во примената на вредностите од страна на менаџерите и во саканата примена на вредностите од страна на вработените.

Со *деветтото* прашање кое гласи „Дали е потребно време за да се иницира, имплементира и одржи одредена промена“ ја докажуваме потхипотезата A9 која во согласност со прашањето ја формулиравме на следниот начин: *Постои поврзаност помеѓу времето потребно за да се иницира, имплементира и одржува одредена промена и прифаќањето на промените.*

Одговорите ги дадоа следните резултати кои се прикажани во табела 17:

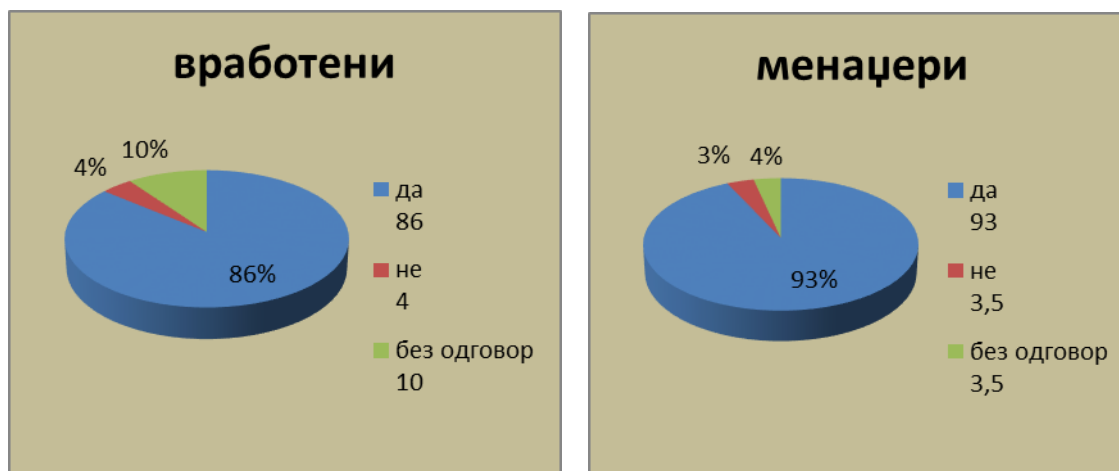
Табела 17 - Поврзаност на времето со иницирањето, имплементацијата и одржувањето на одредена промена

Table 17 - Connection of time with the initiation, implementation, and maintenance of a particular change

прашање	Одговор	вработени		менаџери	
		п	%	п	%
Дали е потребно време за да се иницира, имплементира и одржи одредена промена?	Да	143	86	27	93
	Не	7	4	1	3,5
	Без одговор	17	10	1	3,5
	Вкупно	167	100	29	100
$\chi^2 = 3,437$ $C = 0,130$					

Според пресметката, вредноста на χ^2 квадрат тестот изнесува 3,437 што е помала од теоретската таблична вредност што одговара за 2 степени на слобода, на ниво на доверба од 95 % кое изнесува 5,991. Помалата вредност на χ^2 -тестот значи дека потхипотезата A9 може да се прифати.

Сепак, и овде пресметаниот коефициент на контингенција (C) изнесува $C=0,130$, при што може да се заклучи дека интензитетот на меѓусебна поврзаност на одговорите на двете групи е многу слаб – речиси без никаква поврзаност на одговорите.



Графикон 15 - Графички приказ на одговорите на вработените и менаџерите во однос на времето потребно да се иницира, имплементира и одржи одредена промена

Chart 15 Graphic representation of the responses of the employees and managers in relation to the time needed to initiate, implement and maintain a certain change

На *деветтото* прашање и вработените и менаџерите најмногу одговараат со **да**, што значи дека се согласуваат за тоа дека за примена на промена потребно е доволно време во кое ќе се иницира, имплементира и одржи промената во организацијата. Значи, и вработените и менаџерите се на мислење дека факторот време е неопходен за да биде ефикасно применета промената – 86 % од вработените се изјасниле со **да**, а 93 % од менаџерите се изјасниле со **да**.

Потхипотезата A10, која гласеше дека *постои поврзаност помеѓу презентирањето на позитивните ефекти од промените и прифаќањето на промената*, ја утврдивме преку поставеното прашање на вработените и на менаџерите кое гласи „Дали менаџерите ги презентираат позитивните ефекти од промените?“. Резултатите од анкетното прашање се прикажани во следната табела:

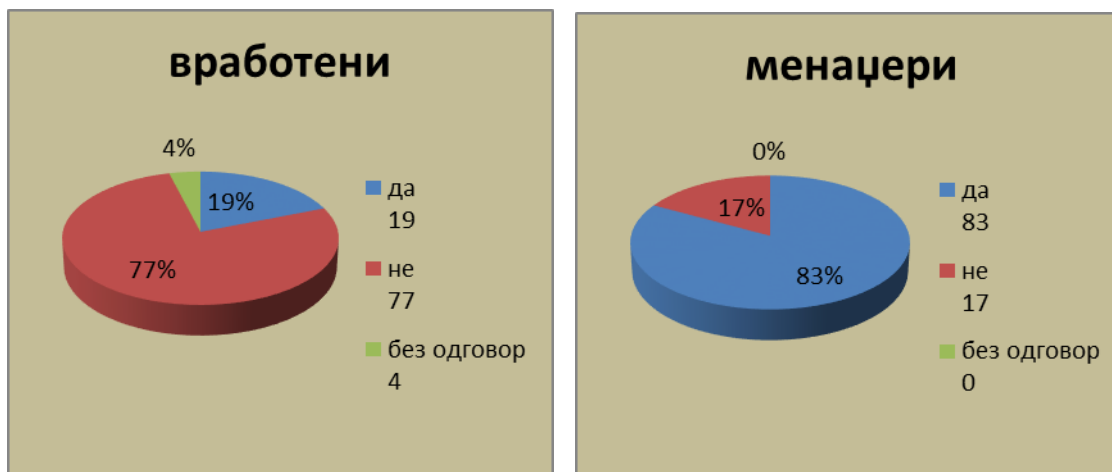
Табела 18 - Поврзаност помеѓу презентирањето на позитивните ефекти од промените со иницирањето, имплементацијата и одржувањето на одредена промена

Table 18- Connection of presenting the positive effects of changes by initiating, implementing and maintaining a certain change

прашање	одговор	вработени		менаџери	
		n	%	n	%
Дали менаџерите ги презентираат позитивните ефекти од промените со цел да се иницира, имплементира и одржи одредена промена?	да	32	19	24	83
	не	128	77	5	17
	Без одговор	7	4	0	0
	Вкупно	167	100	29	100
$\chi^2 = 46$ $C = 0,882$					

Пресметаниот хи квадрат изнесува 46 и тој е многу поголем од теоретската вредност која изнесува 5,991 што значи дека одговорите на вработените и на менаџерите не соодветствуваат. Хипотезата A10 се отфрла.

Интересно е овде што пресметаниот коефициент на контингенција (C) изнесува $C = 0,882$, при што може да се заклучи дека интензитетот на меѓусебна поврзаност на одговорите на двете групи е доста јак.



Графикон 16 - Графички приказ на одговорите на вработените и менаџерите во однос на презентирањето на позитивните ефекти од промените во организацијата

Chart 16 - Graphic representation of the responses of employees and managers regarding the presentation of the positive effects of changes in the organization

Графичкиот приказ јасно ја покажува разликата во дадените одговори. Имено, додека 77 % од вработените се изјасниле дека менаџерите не им ги презентираат позитивните ефекти од промените, менаџерите се изјасниле спротивно, односно 83 % од нив се изјасниле дека ги презентираат ефектите од промените. Ова јасно покажува дека има спротивни ставови меѓу вработените и менаџерите околу прашањето за презентирање на ефектите. Ова значи дека постои разлика во вреднувањето на тоа што е презентирање, односно постои разлика во вредностите на комуникацијата. Менаџерите го искажуваат она што треба да биде применето во организацијата, но не и она што навистина се применува, за што всушност се доказ одговорите на вработените.

Врз основа на анализата на анкетните прашања може да дадеме збирен приказ на резултатите од хи квадрат тестот за сите анкетни прашања:

Табела 19 – Збирен приказ на резултатите од χ^2 тестот за сите анкетни прашања

Table 19 - Summary of the results of χ^2 test for all survey questions:

Ред. бр.	Прашање	χ^2	Еднакви ставови на вработените и менаџерите
1.	Дали за прифаќање на промената ви е потребна активна поддршка од врвниот менаџмент?	0,798	Да
2.	Дали ви е потребна отворена и конзистентна комуникација со менаџерите?	4,320	Да
3.	Дали организацијата располага со соодветни ресурси за имплементација на промената?	27,701	Не
4.	Дали сте доволно мотивирани за да ја прифатите промената?	56,687	Не
5.	Дали се потребни персонални промени за да се имплементира промената?	15,565	Не
6.	Дали е потребна едукација на вработените за да се имплементира промената?	30,665	Не
7.	Дали менаџерите од сите нивоа активно учествуваат во имплементацијата на промената?	3,437	Да
8.	Дали менаџерите користат моќ и принуда за да се реализира промената?	23,957	Не
9.	Дали е потребно време за да се иницира, имплементира и одржи одредена промена?	3,437	Да
10.	Дали менаџерите ги презентираат позитивните ефекти од промената?	46	Не

Од вкупно поставените 10 прашања, вработените и менаџерите имаат еднакви ставови по 4 прашања, а за преостанатите 6 ставовите се разликуваат.

Подолу во табелата ќе ги претставиме одговорите на вработените и на менаџерите по степенот на усогласеност, односно неусогласеност на ставовите почнувајќи од највисок степен на усогласеност, а завршувајќи со највисок степен

на неусогласеност на ставовите на вработените и менаџерите по поставените прашања.

Табела 20 – Подреденост на одговорите на вработените и на менаџерите по степенот на усогласеност според пресметаниот хи квадрат

Table 20 - Comparison of the responses of the employees and managers according to the degree of compliance according to the calculated square

Ред. бр.	Прашање	χ^2
1.	Дали за прифаќање на промената ви е потребна активна поддршка од врвниот менаџмент?	0,798
2.	Дали менаџерите од сите нивоа активно учествуваат во имплементацијата на промената?	3,437
3.	Дали е потребно време за да се иницира, имплементира и одржи одредена промена?	3,437
4.	Дали ви е потребна отворена и конзистентна комуникација со менаџерите?	4,320
5.	Дали се потребни персонални промени за да се имплементира промената?	15,565
6.	Дали менаџерите користат моќ и принуда за да се реализира промената?	23,957
7.	Дали организацијата располага со соодветни ресурси за имплементација на промената?	27,701
8.	Дали е потребна едукација на вработените за да се имплементира промената?	30,665
9.	Дали менаџерите ги презентираат позитивните ефекти од промената?	46
10.	Дали сте доволно мотивирани за да ја прифатите промената?	56,687

4.5- Синтеза, верификација и имплементација на истражувањата

Синтезата, верификацијата и имплементацијата на истражувањата имаат за цел да овозможат перцепција на активностите во организацијата, а при тоа да укажат дека се совпаѓаат / не се совпаѓаат со посакуваните состојби во здравствената установа кои ќе овозможат ефикасна имплементација на промените.

Осознавањето на бараните активности од страна на вработените и нивната реална усогласеност со можностите за имплементација, овозможува индивидуална активност на самите менаџери насочена кон имплементирање на промените.

Извршените истражување во здравствените установи, според согледувањата на вработените, покажуваат дека во јавните здравствени установи вработените посакуваат да се применуваат најмногу следните активности, подредени од најпосакуваната кон помалку посакуваната активност, а со цел ефикасно и ефективно иницирање, имплементација и одржување на промената:

- 1) Потребно е време за да се иницира, имплементира и одржи промената (се изјасниле 86 % од анкетираниите вработени);
- 2) Потребно е активно учество на менаџерите од сите нивоа (се изјасниле 85 % од анкетираниите вработени);
- 3) Потребна е едукација на вработените за да се имплементира промената (се изјасниле 81 % од анкетираниите вработени);
- 4) Потребна е активна поддршка од врвниот менаџмент за прифаќање на промената (се изјасниле 78 % од анкетираниите вработени);
- 5) Потребна е отворена и конзистентна комуникација помеѓу вработените и менаџерите (се изјасниле 75,4 % од анкетираниите вработени);
- 6) Менаџерите користат моќ и принуда за да се реализира промената (се изјасниле 75 % од анкетираниите вработени);
- 7) Потребно е да се располага со соодветни ресурси за да се имплементира промената (се изјасниле 62 % од анкетираниите вработени);

- 8) Потребна е мотивација за да се прифати промената (се изјасниле 35 % од вработените);
- 9) Потребни се персонални промени во организацијата за да се имплементира промената (се изјасниле 29 % од вработените);
- 10) Менаџерите ги презентираат позитивните ефекти од промените (со да се изјасниле само 19 % од вработените).



Графикон 17 – Графички приказ на процентуалното учество на дадените одговори со **ДА** од страна на вработените

Chart 17 -Graphical presentation of the percentage participation of the given answers with YES by the employees

Според согледувањата од страна на менаџерите, а утврдени врз основа на анкетниот прашалник, менаџерите од сите нивоа посакуваат да се применуваат најмногу следните активности кои ги подредивме од најпосакуваната кон помалку посакуваната активност, а кои имаат за цел ефикасно и ефективно иницирање, имплементација и одржување на промената:

- 1) Потребно е време за да се иницира, имплементира и одржи промената (се изјасниле 93 % од анкетираниите менаџери);
- 2) Потребно е активно учество на менаџерите од сите нивоа (се изјасниле 93 % од анкетираниите менаџери);
- 3) Потребна е активна поддршка од врвниот менаџмент за прифаќање на промената (се изјасниле 83 % од анкетираниите менаџери);
- 4) Потребна е мотивација за да се прифати промената (се изјасниле 83 % од менаџерите);
- 5) Менаџерите ги презентираат позитивните ефекти од промените (со да се изјасниле 83 % од менаџерите);
- 6) Потребно е да се располага со соодветни ресурси за да се имплементира промената (се изјасниле 72 % од анкетираниите менаџери);
- 7) Потребна е отворена и конзистентна комуникација помеѓу вработените и менаџерите (се изјасниле 62 % од анкетираниите менаџери);
- 8) Потребна е едукација на вработените за да се имплементира промената (се изјасниле 48 % од анкетираниите менаџери);
- 9) Потребни се персонални промени во организацијата за да се имплементира промената (се изјасниле 43 % од менаџерите);
- 10) Менаџерите користат моќ и принуда за да се реализира промената (се изјасниле 41 % од анкетираниите менаџери).



Графикон 18 – Графички приказ на процентуалното учество на дадените одговори со **ДА** од страна на менаџерите

Chart 18 - Graphical presentation of the percentage participation of the given answers with YES by the managers

Подолу во графиконот ќе ги претставиме графички добиените одговори од страна на менаџерите и од страна на вработените со цел да се согледа еднаквоста и разликата во изјаснувањето меѓу двете групи на анкетирани вработени, со што ќе се добие појасна претстава за еднаквоста во мислењето за тоа што сакаат, што мислат дека е потребно, и менаџерите и вработените за да се имплементира промената.



Графикон 19 – Графички приказ на дадените позитивни одговори од страна на вработените и на менаџерите

Chart 19 - Graphic representation of the given positive responses by the employees and managers

Од графиконот може да заклучиме дека и вработените и менаџерите се согласуваат по следните прашања:

- Потребно е време за да се иницира, имплементира и одржи промената;
- Потребна е активна поддршка од врвниот менаџмент;
- Потребно е активно учество на менаџерите од сите нивоа;
- Потребна е отворена и конзистентна комуникација меѓу вработените и менаџерите.

Кај преостанатите прашања има разлика во одговорите – мислењата на вработените и на менаџерите се разликуваат.

Активностите кои се посакувани од страна на вработените и од страна на менаџерите се активности кои ќе водат кон намалување на отпорот и побрзо

имплементирање на промената. Во спротивно, доколку не се почитуваат посакуваните активности, ќе се предизвика негативно ефектуирање кај вработените кое би се искажувало преку:

- повреда на сопственото его;
- демонстративност;
- создавање на чувство на незадоволство;
- на искористување;
- зголемување на отпор;
- недоверба;
- Сомнежи;
- и други ефекти кои негативно ќе влијаат врз имплементацијата на промената.

Меѓутоа, овде треба да нагласиме дека истражувањата покажуваат дека саканите активности од страна на вработените во здравствените установи се насочени кон интерес за поквалитетна здравствена заштита, а ова е и мотивот поради кој ги прифаќаат позитивните промени со цел да бидат задоволени сè поголемите и попрофинети потреби на пациентите, како во квалитет така и во квантитет.

Општ заклучок од извршените истражувања е дека во испитуваните здравствени установи постои низок вредносен систем кај вработените, недостасува надградба на сопствените знаења, недоволна едукација и обука на вработените со чија помош би се зголемил вредносниот систем во позитивна насока што, пак, од своја страна ќе придонесе за побрзо согледување на потребата од промена и намалување на силите на отпор кон промени.

Состојбата која има замрзнат статус треба да подлежи на промени за чија реализација е потребна имплементација на позитивни вистински вредности кои ќе ги преферира лидерот, а со самото тоа ќе се изврши позитивно ефектуирање врз вработените кои, водејќи се по примерот на лидерот со неговата компетентност,

способност, чесност и човечност, ќе градат сопствен вредносен систем со карактеристики на вистински трајни вредности.⁴⁸

⁴⁸ Елизабета Папарова, „Моделирање на лидерство со високи перформанси – со осврт во здравствените институции“, УГД, Штип, 2011.

ПЕТТИ ДЕЛ

5- ПРЕФЕРИРАЊЕ НА АКТИВНОСТИ ЗА ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА ПОЗИТИВНИ ПРОМЕНИ ВО ДЕЈНОСТА НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА

5.1- Развивање на менаџмент активности за имплементација на позитивните промени во организации со фокус на здравствените установи

Истражувањата насочени кон анализа на функционирањето на здравствениот систем доведуваат до сознание дека поголем дел од факторите кои влијаат врз зголемувањето на благосостојбата на светското население отпаѓа на подобрената здравствена состојба на населението. Сето ова укажува на тоа дека функционирањето на здравствениот систем претставува основа за зголемување како на благосостојбата така и на економскиот раст. Значи, една од алките која влијае врз економскиот раст во општеството претставува здравствениот систем преку кој се одржува здравствената состојба на населението и преку иновативноста се зголемува животниот век на луѓето. Сето ова што е наведено за значењето на здравствениот систем и неговото функционирање преку соодветни здравствени установи, ја наметнува потребата од развивање на модел на менаџмент на промени во здравствените установи. Менаџментот на промени ќе овозможи да се изгреди и спроведе нова визија преку квантитативни и квалитативни промени во здравствените установи.

Извршените истражувања, спроведени во здравствените установи, доведуваат до заклучок дека вработените во здравствените установи посакуваат активности од страна на менаџерите кои би биле насочени кон ефикасна имплементација на промените. Според вработените, при иницирање и имплементација на промена, менаџерите треба да ги насочат своите активности кон следното:

- Да имаат предвид дека факторот време е неопходен за квалитетно иницирање, имплементирање и одржување на промената;

- Да се вклучат менаџерите од сите нивоа при имплементацијата на промената;
- Од страна на менаџерите да се врши едукација на вработените за промените со цел тие да бидат разбрани и прифатени од страна на вработените;
- Поддршката од страна на врвниот менаџмент да биде во континуитет активна со што ќе се создаде сигурност кај вработените;
- Постојано да се води отворена и конзистентна комуникација помеѓу вработените и менаџерите и друго.

Наспроти вработените, менаџерите, според извршените истражувања, посакуваат да се применуваат следните активности со цел намалување на отпорот кон промени, разбирање на потребата од промени и нивна квалитетна имплементација:

- Се остава доволно време со цел да се разбере и да се имплементира промената;
- Учество на менаџерите од сите нивоа во имплементацијата на промената;
- Постојана активна поддршка од страна на врвниот менаџмент;
- Мотивација на вработените со цел прифаќање на промената;
- Презентирање на позитивните ефекти од промената, со цел таа да биде разбрана и прифатена и друго.

Како вработените, така и менаџерите се на исто мислење дека за имплементација на промената потребно е време, а исто така се согласуваат дека е потребна активна поддршка од страна на менаџерите и таа да биде реализирана во континуитет.

5.2- Развивање на услови за успешно имплементирање на позитивните промени во дејноста

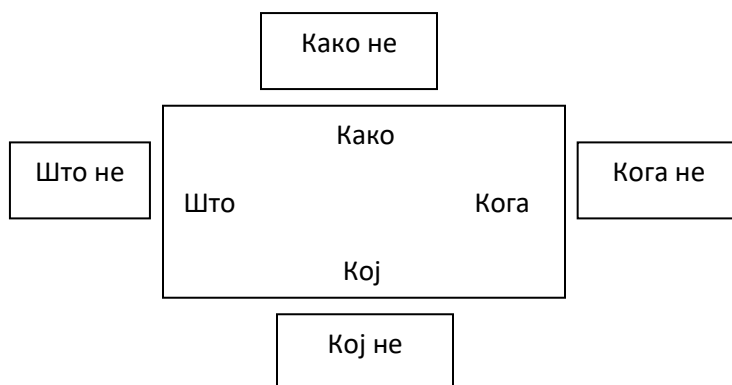
Истражувањата кои ја опфаќаат проблематиката на создавање на успешен модел на менаџмент на промени го даваат заклучокот дека здравствените установи се организационен вид кој е најкомплексен за водење, па оттаму и најтежок за имплементирање на промени.

Процесот на спроведување на промени во здравствените установи започнува со донесување на одлука од страна на менаџерот која, пред сè, треба да биде:

- 1) дефинирана;
- 2) јасна.

Добро дефинираната одлука подразбира исполнување на четири императиви на одлучување:

- 1) Што да се работи (која промена да се имплементира);
- 2) Како да се имплементира промената;
- 3) Кога да се имплементира промената (да се постави временски рок);
- 4) Кој да работи на иницирање и имплементација на промената.



Слика 8. Четири императиви на одлучување

Figure 8. Four imperatives of decision-making

На наведените императиви (што, како, кога и кој) им претходи „зошто“. „Зошто“ претставува движечка сила која покажува што да се промени, како тоа да се направи, кога да се спроведе промената и кој да го стори тоа.

Многу е важно сите овие императиви да бидат презентирани од страна на менаџерот пред вработените *јасно и недвосмислено*, односно преку соодветна комуникација. За сето ова е потребно да се има *искуство* од страна на менаџерот, а тоа значи дека искуството е уште еден предуслов за создавање успешен менаџмент на промени.

„Добрите искуства произлегуваат од добрите одлуки.

Добрите одлуки произлегуваат од правилното размислување,

а правилното размислување произлегува од лошите искуства.

*Така се учи преку грешките“.*⁴⁹

Друг предуслов за создавање на успешен модел на менаџмент на промени претставува *менаџерската енергија* која произлегува од комбинацијата на:

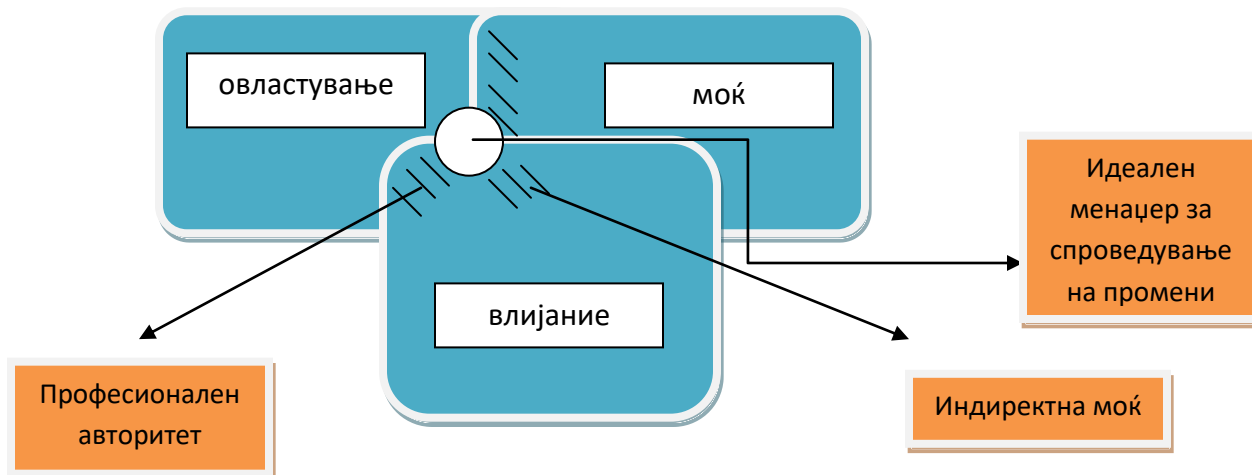
- овластување, и тоа формално овластување, со кое има право легално да донесе одлуки, но и неформално однесување, што значи дека овластувањето во водењето на промени зависи од личноста, од тоа што таа личност знае и умее;

- моќ, што претставува способност да се казнува или наградува, да се даде или да се скрати соработката. За успешна промена потребно е да се соработува, да се наградува, да се мотивира и тимски да се работи;

- влијание кое претставува способност, а не право, со што се постигнува вработените да направат нешто без притоа да се употреби авторитет или моќ.

Овластувањето, моќта и влијанието се меѓусебно зависни и делумно се преклопуваат.

⁴⁹ Исак Адигес, „Управување со промените“, Нови Сад, 2008.



Слика 9. Зависност и преклопување на менаџерското овластување, моќ и влијание

Figure 9. Dependency and overlap of the managerial authority, power, and influence

Персоналниот капацитет претставува нареден предуслов кој треба да биде исполнет за да може да се оформи успешен, ефективен модел на менаџмент на промени. Во персонален капацитет спаѓаат:

- Технички знаења;
- Познавање на услугите кои ги дава здравствената установа;
- Способност за анализа на состојбата;
- Наоѓање решение за проблемите;
- Високи професионални вештини;
- Иновативни знаења;
- Ефективна комуникација;
- Способност за мотивација;
- Иницијативност;
- Ефективна употреба на информациите и друго.

Како посебен предуслов за создавање на успешен модел на менаџмент на промени во здравствените установи претставува менаџерската *способност за водење на промени* при што менаџерот треба:

- Да има способност за иницирање на промени преку изградено чувство за реалност;
- Да имплементира промени преку проекти и програми со поддршка и соработка со преостанатите вработени во установата;
- Да ја промовира програмата за промени на начин што ќе биде прифатлив за вработените во установата;
- Да применува вештини на убедување и создавање на доверба;
- Да создава долгорочна визија со баланс помеѓу неа и краткорочните цели;
- Да ги реализира промените без отстапување од основата на постоењето на установата, а тоа е задоволување на потребите на корисниците на здравствените услуги, како во квантитет така и во квалитет, што е всушност и основна мисија и цел на здравствената установа.

Лидерот е тој кој ја создава организациската култура. Лидерите со високи перформанси треба да имаат способност да создадат критична маса од следбеници свесни за неопходноста од имплементација на промените.⁵⁰

5.3- Преферирање на ефективен менаџмент на промени со фокус на здравствените установи

Успешното функционирање на здравствената установа, што подразбира воведување на промени, зависи од ефективноста на менаџерите кои, покрај прифатените општи принципи за менаџирање, треба да имаат и посебен човечки, хуман пристап, разбирање на однесувањето на вработените, но и низа од плански вештини и способности кои се неопходни при имплементацијата на промените.

Менаџерите во здравствените установи овозможуваат имплементација на промените со помош на ефикасна употреба на фактори за мотивација кои ќе

⁵⁰ Елизабета Папарова, „Моделирање на лидерство со високи перформанси – со осврт во здравствените институции“, УГД, Штип, 2011.

овозможат постигнување на целите кои ќе се постигнат преку имплементирање на промени.

Во здравствените установи, ефективните менаџери вршат промени во традиционалниот фокус на стратегијата и структурата со фокус на водење на вработените во установата.

Ефективниот менаџмент може да ја помести организацијата од постоечка кон нова состојба, да креира визија за сите потенцијални можности за организацијата, при што ќе може да ги поттикне вработените да се посветат на работата, имплементирајќи целосна култура и стратегија која ќе ја мобилизира и ќе ја насочува енергијата и ресурсите на организацијата кон реализација на нејзините цели.⁵¹

Никола Макијавели (**Niccolò di Bernardo dei Machiavelli**) истакнува:

„Најтешко нешто е да имплементираш промени“.

„Не постои ништо потешко да се преземе нешто,

поопасно да се води,

како и понеизвесно да се успее,

отколку да се стане водач

*во воспоставувањето на нов ред на нештата“.*⁵²

Особините на ефективните менаџери може да ги сведеме на следното:

- Ефективниот менаџер има добро заокружен и флексибилен стил;
- Се познава самиот себе;
- Свесен е за своето влијание врз другите луѓе;
- Има рамнотежен поглед на самиот себе;
- Свесен е за сопствените слабости;
- Знае да ги препознае добрите, позитивните особини кај другите луѓе;
- Ги прифаќа оние кои се различни од него;
- Во состојба е да се соочи со конфликтот и да го искористи;

⁵¹ Трајче Мицески, „Улогата на менаџерот-лидер во формулирање и имплементација на организациската стратегија“, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, 2007.

⁵² Николо Макијавели (1469-1527), италијански политички филозоф познат по „Целта ги одредува средствата (а не целта ги оправдува средствата) https://en.wikipedia.org/wiki/Niccol%C3%B2_Machiavelli

- Создава средина во која се учи;
- Прифаќа критики, предлози, идеи и друго.

Ефективниот менаџмент на промени во здравствените установи преку промените има за цел да создаде нов организациски дизајн кој ќе овозможи да се искористат сите потенцијали на вработените, да се извлече нивниот максимум од способности и вештини преку мотивација на целата организација со што таа ќе биде подготвена да имплементира промени. Ова ќе овозможи здравствената установа успешно да функционира во комплексното, компликувано и динамично опкружување. Менаџерот е ориентиран кон промена во здравствената установа што произлегува од осознавањето на можностите кои треба да се искористат и да се насочат кон претворање на визијата во реалност. Остварувањето на визијата преку имплементација на промените е во тесна корелација со човечките ресурси во здравствената установа и тоа гледано не само од аспект на нивните стручни способности туку и од аспект на нивната желба да придонесат промената да се имплементира.

Ефективниот менаџер е тој кој создава можности за професионална сатисфакција кај вработените без која се намалуваат можностите за реализација на промените и постигнување на целта.

Просперитетот и развојот на една организација, како и нејзината успешност на пазарот, во значителна мера се резултат на дејствувањето на менаџерскиот тим кој треба да биде ефективен и насочен кон имплементација на промени. Во здравствената установа ефективниот менаџер треба да ги има следните карактеристики:

- Покрај компетентноста, треба да поседува значајно ниво на културна интелигенција за да може да креира ефикасен пристап кон вработените кои треба да учествуваат во целиот процес на имплементација на промените;
- Способноста за ефективно делегирање, како значаен сегмент на менаџирањето, е услов да се биде водач во процесот на промени;

- Создавање на повисоко ниво на припадност во организацијата што ги поттикнува вработените на лојалност и напорна работа за да се постигнат организационите цели;
- Оддавање признание за добро завршената работа што позитивно влијае врз степенот на мотивираност кај вработените во организацијата.⁵³

Што ќе се случи ако менаџерите не управуваат со промените, од една страна, а што ако тие ефективно управуваат со промените? Одговорот на ова прашање ќе го прикажеме подолу во табелата.

Не управуваат со промените	Ефективно управуваат со промените
Вработените се незаинтересирани за состојбата на организацијата	Вработените имаат познавање за причините поради кои е потребна промена и активно учествуваат во имплементација на промената
Се намалува иницијативноста и желбата за работа	Се спроведува едукација за запознавање со причините за неопходност од промени
Намалена продуктивност	Во имплементација на промената се вклучени менаџерите од сите нивоа
Вработените избегнуваат нов начин на извршување на работните задачи	Се спроведува ефективна комуникација со вработените
Вработените може да се вратат на стариот начин на извршување на задачите	Вработените се мотивирани да работат во организацијата кога согледуваат дека таа се развива
Стручниот кадар ја напушта организацијата затоа што во неа нема динамика на развој и промени	Се зголемува продуктивноста

⁵³ Сашка Тодоровска, „Организациски интегритет во процесот на подобрување на квалитетот како конкурентска предност кај здравствените организации“, БАС, 2007.

Се зголемува бројот на конфликти	Се зголемуваат инвестициите во материјални и човечки ресурси, иновации, нови технологии и др.
Се зголемува отпорот кон промени	Организацијата се развива успешно и ги зголемува своите позиции на пазарот
Зголемување на ризик од неисполнување на големи проекти	Организацијата реагира адекватно на промените во внатрешната и во надворешната средина
Организацијата останува без развој	
Се губи конкурентноста	

Предуслов за успешно функционирање на организацијата во услови на континуирани промени во опкружувањето е ефективниот менаџер кој создава простор за полесно прилагодување на промените и постигнување на целта поставена пред самата организација, а целта е развој и успех на организацијата. Ефективниот менаџмент има улога да ја одреди насоката за дејствување на организацијата во услови на промени и ефикасно имплементирање на промените преку позитивни решенија прифатливи од страна на вработените во организацијата, односно во здравствената установа.

5.4- Следење на состојбата на имплементираните позитивни промени

Преку следењето на состојбата во организацијата по имплементирањето на позитивните промени треба да се утврди дали промените се имплементирани на начин како што е планирано и каков е ефектот од имплементираните промени. За да може да се следи состојбата на имплементираните промени, потребно е да се изгради систем за следење, оценка и контрола. Системот за следење има за цел систематски и редовно собирање на информации за организационите промени, нивна анализа, а сето тоа да се употреби за донесување одлука за евентуално коригирање на промената. Системот за следење треба благовремено да даде

информации за резултатите од имплементацијата на промената, за проблемите од воведувањето на промената и начинот за нивно решавање.

Следењето на состојбата претставува менаџерска активност која треба да се спроведе преку надгледување, оценка, мерење и подобрување на различни активности во организацијата. Овие активности се преземаат со цел да се идентификуваат причинителите и, доколку е потребно, навремено да се извршат корекции.

Менаџерот треба да создаде ефикасен механизам за следење на состојбата во организацијата по имплементацијата на позитивните промени со цел да се оствари визијата и целите кои со имплементацијата на промената треба да се реализираат во организацијата, односно во здравствената установа.

5.5- Континуирано унапредување на менаџмент активностите за имплементирање на позитивните промени во дејноста

Секој менаџер, за да обезбеди успех за организацијата, мора да биде наклонет кон иницирање на промени во организацијата, односно потребно е континуирано унапредување на менаџмент активностите за имплементација на промените.

Основна димензија на менаџмент процесот претставува креирање на визијата што е од витално значење за успешно спроведување на организациските промени.

Менаџмент активностите за имплементирање на позитивните промени треба да создадат инспиративна сила и да станат движечки механизам кој е неопходен за ангажирање и висока посветеност на членовите на организацијата кон организациони промени. Со своите активности менаџерот ги насочува и ги инспирира поголемиот број од вработените распоредени на различни позиции.

Друга активност која треба континуирано да се одржува и унапредува од страна на менаџерот претставува комуникацијата. Менаџерот во никој случај не треба да дозволи еднонасочна комуникација која би резултирала со несоодветен

повратен ефект. Добрата комуникација придонесува за прифаќање на промените од страна на вработените и нивно ангажирање за реализација на тие промени. Сето ова ги намалува силите на отпор, ги минимизира, со што се создава позитивна атмосфера во организацијата за имплементирање и одржување на иницираната промена.

Една стара кинеска поговорка гласи: „Кога дуваат ветровите на промени, некои градат сидови, а некои ветерници“.⁵⁴ Затоа, нашите менаџери ќе мора да градат ветерници и во промените да гледаат предизвици и соработници, а не противници.

Со цел да се имплементира и да се одржи промената, менаџерот треба да ги усовршува своите способности како движечка сила за тимска работа во процесот на промени. Менаџментот претставува интегриран механизам кој ги поврзува индивидуалните напори на членовите на тимот и ги насочува поединечните активности кон заеднички дефинираната цел, а заедничка цел претставува не само опстанокот на организацијата туку и нејзин развој во кој предност имаат позитивните ефекти и ефектуирања од страна на менаџерите од сите нивоа во организацијата.

⁵⁴ Васиќ З. „Управљање променама у предузечу,, Београд 2007

Заклучок

Карактеристика на сите сегменти во општеството претставува динамичното и турбулентно движење кое предизвикува бројни и брзи промени. Иницирањето и имплементирањето на промените, со помош на ефективни менаџери, ќе овозможи опстојување, развој и стабилност на организациите. Потребни се квалитетни и позитивни промени кои ќе бидат насочени кон остварување на целите на организацијата. Во зависност од успешноста на менаџирањето со промените ќе зависи и успехот на организацијата. Значи, потребен е менаџмент на промени преку кој ќе се иницира и имплементира соодветна промена.

Во *првиот дел* насловен како „Согледување на промените“ го запознаваме значењето на промените преку теориите за организациски промени меѓу кои:

- Теорија за животен циклус – според која развојот на организацијата се одвива според точно утврдени фази;
- Теолошка теорија – која тврди дека целта е причина за промените и за развојот на организацијата;
- Еволуција – според ова гледиште опстануваат оние организации кои имаат висок степен на прилагодување на промените;
- Дијалектичка теорија или конструктивен начин на промени.

Промените, понатаму, ги разгледуваме во зависност од тоа каде тие се случуваат, така што ги разгледуваме екстерните промени кои може да бидат:

- Политички;
- Технолошки;
- Економски;
- Општествени;
- Финансиски промени,

и интерните промени во кои спаѓаат: организационата поставеност, производите, методите на услуги, технологијата, производниот процес, ресурсите и други внатрешни промени.

Како издвоена обработена целина од првиот дел претставуваат организационите помени и нивните три основни стадиуми:

- 1- Одмрзнување;
- 2- Промена;
- 3- Замрзнување.

Одмрзнувањето е фаза во која се одвиваат следните активности: се дефинира визијата, се утврдува зошто е потребна промената, се прави анализа на состојбата во организацијата, се дефинираат учесниците во промените и др.

Втората фаза, т.н. промена, е фаза во која организацијата од една состојба преминува во друга. Преминувањето од една состојба во друга може да се случи на два начина. Прво, преминот може да се случи постепено, и второ, да се случи радикална промена.

Третата фаза, наречена замрзнување, е фаза во која се зацврстува имплементираната промена со цел да биде трајна сè до моментот кога ќе се создадат услови за иницирање на нова промена.

Вториот дел насловен како „Креирање на предуслови за прифаќање на промени“ е дел во кој истражувањето е насочено кон предусловите за успешни промени меѓу кои како најважни спаѓаат:

- разбирање од потреба за промени;
- квалитетно раководење во кое лидерот треба да има моќ на убедливост пред вработените во организацијата со што ќе укаже дека е неопходна потреба од промени.

„Имплементирање на позитивни промени“ е насловот на третиот дел од овој труд. Овде се запознаваме од што зависи имплементирањето на промените, а тоа зависи, пред сè, од самите вработени, од степенот на емоционална интелигенција, од комуникацијата преку која се пренесува пораката за потребата од промени и од мотивацијата како фактор за спроведување на промената.

Имплементирањето на промените зависи од силите на отпор. Овие сили се јавуваат во секоја организација при иницирање на промени. Од оваа причина, како

посебен дел на проучување се силите на отпор и менаџирањето со силите за и против промените.

Отпорот кај дел од вработените произлегува од следните фактори:

- се поддржува постојаната состојба;
- вкоренета навика;
- страв од новото;
- сигурност на работата;
- личен интерес;
- финансиски фактор;
- неразбирање за новата иднина;
- општа нетрпеливост кон промени и друго.

Управувањето со конфликтите е тема која е обработена во третиот дел. Конфликтот претставува неизбежен и неопходен елемент при управувањето со промените. Задача на менаџерот е да ги препознае конфликтните ситуации и да ги насочи кон имплементација на промените.

Организациската култура, исто така, е значаен елемент од кој зависи имплементацијата на промените. Задача на менаџерот е да развие таква организациска култура преку која промените би биле побргу прифатени, а отпорот кон нив минимизиран.

Имплементацијата на промените предизвикува адаптација на структурата на организацијата. Ова адаптирање условува такви внатрешни промени кои се насочени кон повисоко ниво на организираност во организацијата, што од своја страна има за цел да се воспостави механизам со кој ќе се одржи имплементираната промена.

Четвртиот дел со наслов „Емпириско истражување“ е дел во кој се запознаваме со:

- оправданоста на истражувањето што произлегува од самото значење на промените и нивната сè поголема актуелизација;
- предметот на истражување, а тоа е: како да се иницира одредена промена, како да се имплементира и, на крајот, како таа да се одржи;

- целта на истражувањето, а тоа е осознавање на предусловите кои влијаат врз создавање организациска клима со позитивни вредности кои ефикасно ќе иницираат, имплементираат и одржуваат ефикасни, позитивни промени.

Во овој дел се презентирани резултатите од емпириските истражувања спроведени во две здравствени установи со вкупно 538 вработени, а анкетирани 230 вработени.

Како методи на емпириските истражувања се користени: анкета, интервју, набљудување, компарација и статистичка анализа.

Истражувањата, спроведени во здравствените установи, доведуваат до заклучок дека вработените во здравствените установи посакуваат активности од страна на менаџерите кои би биле насочени кон ефикасна имплементација на промените. Според вработените, при иницирање и имплементација на промена менаџерите треба да ги насочат своите активности кон следното:

- Да имаат предвид дека факторот време е неопходен за квалитетно иницирање, имплементирање и одржување на промената;
- Да се вклучат менаџерите од сите нивоа при имплементацијата на промената;
- Од страна на менаџерите да се врши едукација на вработените за промените со цел тие промени да бидат разбрани и прифатени од страна на вработените;
- Поддршката од страна на врвниот менаџмент да биде во континуитет активна со што ќе се создаде чувство на сигурност кај вработените;
- Постојано да се води отворена и конзистентна комуникација помеѓу вработените и менаџерите и друго.

Менаџерите, наспроти вработените, според направените истражувања, посакуваат да се применуваат следните активности со цел намалување на отпорот кон промени, разбирање на потребата од промени и квалитетна имплементација на промените:

- Се остава доволно време со цел да се разбере и да се имплементира промената;

- Учество на менаџерите од сите нивоа во имплементацијата на промената;
- Постојана активна поддршка од страна на врвниот менаџмент;
- Мотивација на вработените со цел прифаќање на промената;
- Презентирање на позитивните ефекти од промената со цел таа да биде разбрана и прифатена и друго.

Во *петтиот дел*, „Преферирање на активности за имплементирање на позитивни промени во дејноста на организацијата“, поаѓаме од тематското проучување на „Развивање на менаџмент активности за имплементирање на позитивни промени во организации со фокус на здравствените установи“. Овде доаѓаме до заклучок дека вработените посакуваат активности од страна на менаџерите кои би биле насочени кон ефикасна имплементација на промените. Ова ќе биде возможно доколку дојде до развивање на услови за успешно имплементирање на позитивните промени во дејноста.

Ваквите услови ќе ги овозможи само ефективниот менаџмент на промени кој има за цел да создаде нов организациски дизајн со чија помош ќе се имплементира промената.

Со самата имплементација на промената, активностите не завршуваат. Имено, неопходно е нејзино следење во организацијата што има за цел невремено коригирање на недостатоците. Следењето на состојбата во организацијата претставува менаџерска функција која се спроведува преку наградување, оценка, мерење и подобрување на различни активности во организацијата.

Менаџмент активностите треба континуирано да бидат унапредувани со цел ефикасно имплементирање на позитивните промени во организацијата, што од своја страна ќе придонесе за опстанок и развој на самата организација.

Преглед на користена литература

1. Ациќ Слободан, *Лидерство*, Белград, 2007.
2. Атанасковиќ Нелица, *Улога на лидерот при управувањето со мотивирањето на вработените*, Белград, 2005.
3. Адиџес Исаак, *Управување со промените*, Novi Sad, ASEE 2008.
4. Bittel Lester R., *Liderstvo - Stilovi I tehnike upravljanja*, CLIO, Beograd, 1997.
5. Булат Вукасин, *Теорија на организацијата и менаџмент*, Industrijski menadžment, Kruševac, 1995.
6. Васик З., *Управљање променама у предузећу*, Београд, 2007.
7. Чучњар В. Зимања, *Организациско понашање*, Суботица, 2005.
8. Ерик Дејан, *Вовед во менаџмент*, Економски факултет, Белград, 2000.
9. Груевски Т., *Комуникации и култура*, Студентски збор, Скопје, 2004.
10. Goleman, D, Bojasis R, Maki E., *Emocionalna inteligencija u liderstvu*, Adižes, Novi Sad, 2006.
11. Галогаж Милан, *Маркетинг психологија*, Нови Сад, 1999.
12. Гарет Р. Џонс, Џенифер М. Џорџ, *Современ менаџмент*, Глобал Комуникации, Скопје, 2008.
13. Ivancevic J. Konopaske R. Mateson M (2005). *Organizacional Behavior and Menagment*. Boston.
14. Janićijević N. (2008). *Upravljanje organizacionim promenama*. Beograd: Ekonomski fakultet.
15. Јаковски Бошко, Цицунова Шулеска Анита, *Маркетинг менаџмент*, ЕУРМ, Скопје, 2006.
16. Јаничиевиќ Небојша, *Организациона култура и менаџмент*, Белград, 2012.
17. Јаничиевиќ Небојша, *Организационо учење у теорији организационих промена*, Економски факултет, Београд, 2015.
18. Котлер Филип, Кевин Лејн Келер, *Маркетинг менаџмент*, Датапонс,

Скопје, 2009.

19. Кевин П. Кернс, *Лидерството во македонскиот јавен сектор*, Скопје, 2008.
20. Мицески Трајче, *Стратегиски менаџмент – во новиот конкурентски амбиент*, Штип, 2010.
21. Мицески Трајче, *Основи на здравствен менаџмент*, Штип, 2008.
22. Мицески Трајче, *Лидерство*, УГД, Економски факултет, Штип, 2009.
23. Мицески Трајче, *Менаџмент на човечки ресурси*, УГД, Економски факултет, Штип, 2008.
24. Мицески Трајче, *Лидерство со високи перформанси*, УГД, Штип, 2010.
25. Mašić, B., Babić, L., Đorđević-Boljanović, J., Dobrijević, G., Veselinović, S., *Менаџмент, принципи, концепти и процеси*, Univerzitet Singidunu, 2010.
26. Мицески Трајче, *Улогата на менаџерот-лидер во формулирање и имплементација на организациската стратегија*, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, 2007.
27. Наумовска А. Виолета, *Менаџмент и мотивација*, Европски Универзитет, 2009.
28. Pettigrew A., H. Thomas, R. Whittington, *Strategy and Menagement*, London ECIY ISP 2002.
29. Петреска Ленче, Коневска Лилјана, *Деловно планирање*, ЕУРМ, Скопје, 2006.
30. Плотник Р., *Introduction to Pcschologs*, San Diego State Universits House New Work, 1986.
31. Папарова Елизабета, *Моделирање на лидерство со високи перформанси - со осврт во здравствените институции*, УГД, Штип, 2011.
32. Радоњиќ, С., *Допринос психологије учења психологичке мотивације*, Психологија, IV, 1-2, 1971.
33. Смилевски Цветко, Груевски Драган, *Менаџмент на човечките ресурси*, 2007.
34. Schermenrhorn J Hunt J. Osborn R (2005). *Organizational Behavior*, New York:

John Wiley & Sons.

35. Тодоров Тодор, *Менаџмент*, Европски универзитет, Скопје, 2006.
36. Томашевиќ Владимир, *Менаџмент мотивација*, Белград, 2007.
37. Тодоровиќ Игор, *Мотивација, водење и комуникација*, Белград, 2008.
38. Тодоров К., Наумовска Л., *Основи на менаџмент*, Скопје, 2008.
39. Тодоров К., Наумовска Лидија, *Основи на менаџмент*, Европски универзитет, Скопје, 2008.
40. Тодоров Тодор, Димков Димо, *Меѓународен менаџмент*, Економски факултет, Прилеп, 2001.
41. Тодоровска Сашка, *Организациски интегритет во процесот на подобрување на квалитетот како конкурентска предност кај здравствените организации*, БАС, 2007.
42. Вукашиновиќ Зоран, *Лидерство и менаџмент*, Белград, 2007.
43. Wren Daniel A. Daniel Dan Voich Jr., *Management, Process, Structure and Behavior* (Menadzment: proces, struktura i ponasanje, Poslovni sistem, Grmec" – A.D. "Privredni pregled", Beograd), 1994, str. 370.
44. Williams, C. (2011) Menadžmen.
45. Шуклев Бобек, *Менаџмент*, Економски факултет, Скопје, 2004.
46. Шуклев Бобек, Љубомир Дракулевски, *Стратегиски менаџмент*, Економски факултет, Скопје, 2001.
47. https://wiki/Organizacijska_kultura#Oblikovanje_organizacijske_kulture
48. [www.Master.fon.rs/download/Liderstvo I organizacione promene-2009](http://www.Master.fon.rs/download/Liderstvo_I_organizacione_promene-2009)
49. www.jelenapantic.com/sta-je-emocionalna-inteligencija-2/
50. [//wiki/Warren_Bennis](https://wiki/Warren_Bennis) Том Петерс „Лидерство и промени,, -1993
51. wikipedia.org/wiki/Evolucija_kao_%C4%8Dinjenica_i_teorija
52. <https://prezi.com/fctuo-pwrgcc/upravljanje-promenama/>
53. <http://www.primacons.com.mk/en/organizaciski-promeni.html>
54. www.viser.edu.rs/15848